

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu
Evaluation of the Company Competitiveness in the Energy Industry

Student: Bc. Kateřina Tempírová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Tempírová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu
Evaluation of the Company Competitiveness in the Energy Industry

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
 3. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 256 p. ISBN 978-14-221-6059-6.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....
Bc. Kateřina Tempírová

Poděkování

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat pan Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za všechny konzultace, připomínky a cenné rady, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále bych velmi ráda poděkovala společnosti Veolia Energie ČR, a.s. za aktivní spolupráci a informace, které mi byly poskytnuty.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Teoreticko- metodologická východiska konkurenceschopnosti	8
2.1 Vymezení základních pojmů	8
2.1.1 Podnik.....	8
2.1.2 Podnikání.....	9
2.1.3 Podnikatelské prostředí	10
2.1.4 Konkurence	11
2.1.5 Konkurenceschopnost	13
2.1.6 Konkurenční výhoda	14
2.2 Pojetí konkurenceschopnosti dle vybraných autorů	15
2.2.1 Model pěti konkurenčních sil a konkurenční strategie dle M. E. Portera	15
2.2.2 Konkurenční síly dle J. Jirásky.....	18
2.2.3 Tržní pozice konkurence dle P. Kotlera	19
2.2.4 Model soudobé konkurenceschopnosti IDINMOSU dle Z. Mikoláše	19
2.3 Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	21
2.3.1 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka.....	21
2.3.2 Finanční analýza.....	23
2.3.3 Analýza intelektuálního kapitálu.....	31
2.4 Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti.....	34
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku	36
3.1 Charakteristika společnosti Veolia Energie ČR, a.s.	36
3.1.1 Historické mezníky společnosti	37
3.1.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti.....	38
3.2 Analýza konkurenčních sil v odvětví	39
3.2.1 Současná konkurence	39

3.2.2	Potenciální konkurence	41
3.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	42
3.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	44
3.2.5	Hrozba substitutů.....	45
3.2.6	Zhodnocení výsledků Porterovy analýzy	46
3.3	Zhodnocení finanční situace společnosti Veolia Energie ČR, a.s.	48
3.3.1	Ukazatele rentability	49
3.3.2	Ukazatele likvidity	50
3.3.3	Ukazatele aktivity.....	51
3.3.4	Ukazatele zadluženosti	53
3.3.5	Souhrnné modely.....	54
3.3.6	Zhodnocení výsledků finanční analýzy	55
3.4	Analýza intelektuálního kapitálu	56
3.4.1	Dotazníkové šetření.....	57
3.4.2	Zhodnocení analýzy intelektuálního kapitálu.....	60
4.	Shrnutí, návrhy a doporučení	65
4.1	Shrnutí	65
4.1.1	Shrnutí výsledků Porterovy analýzy	65
4.1.2	Shrnutí výsledků finanční analýzy	66
4.1.3	Shrnutí výsledků analýzy intelektuálního kapitálu	67
4.2	Návrhy a doporučení	69
4.2.1	Návrh na zavedení systému pro hodnocení finančních výsledků	69
4.2.2	Návrh na zlepšení finanční situace	70
4.2.3	Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů	71
4.2.4	Návrh na zavedení věrnostního programu.....	72
5.	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75

Seznam zkratek	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V současném globalizujícím se prostředí, v důsledku kulturních a společenských změn, technologického pokroku, růstu počtu firem ve všech odvětvích ekonomické sféry a neustálé změně potřeb a požadavků zákazníků, nabývá konkurenceschopnost stále většího významu.

Pro všechny podniky představuje konkurenceschopnost klíčovou vlastnost jejich přežití. Jedná se o způsobilost firem obstát v konkurenčním boji, jež probíhá na trhu prakticky nepřetržitě, jejich schopnost udržet si a případně navyšovat svůj tržní podíl, a být o krok napřed před konkurencí. Proto je žádoucí, aby každá společnost, která chce být na trhu úspěšná, neustále zjišťovala spokojenost svých zákazníků, se svými konkurenčními rivaly srovnávala kvalitu a cenu nabízených produktů, distribuční a komunikační kanály, apod. Konkurenceschopnost tedy nespočívá pouze ve finančních faktorech podniku, jimiž jsou výsledek hospodaření či růst tržeb, ale také v nefinančních faktorech, například inovace produktů, efektivní komunikace se zákazníky a neustálé se zvyšující kvalifikace a motivace zaměstnanců.

Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti je schopnost podniku nalézt udržitelnou konkurenční výhodu, neboli schopnost zaujmout zákazníky něčím jedinečným, nenapodobitelným či něčím novým a odlišit se tak od konkurenčních firem, obstát v konkurenčním boji, udržet si stávající zákazníky a přilákat nové. Konkurenční výhodou může být prakticky cokoliv, od ceny, designu, kvality a diferenciací výrobků a služeb až po výhodu vyplývající s mnohaleté historie podniku a jeho dobré pověsti či šetrného přístupu k životnímu prostředí.

První kapitola diplomové práce je věnována teoreticko-metodologickým východiskům konkurenceschopnosti, v níž jsou objasněny základní pojmy související s problematikou, dále jsou specifikovány přístupy a metody, jež lze při hodnocení konkurenceschopnosti podniku využít a v neposlední řadě jsou vymezeny postupové kroky analytické části práce a představeny metody, které budou na podnik aplikovány. Ve druhé kapitole je nejprve vybraná společnost stručně charakterizována a následně je, po prostudování účetních výkazů a dalších potřebných informací, provedena analýza podniku za účelem zhodnocení jeho konkurenceschopnosti. Na základě výstupů metod, aplikovaných na společnost, je ve třetí kapitole provedeno shrnutí a jsou navržena doporučení, jenž by mohla vést ke zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu. Analyzovaná společnost je předním výrobcem a dodavatelem tepla a elektrické energie v České republice. Pro zhodnocení podnikatelského prostředí bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil. Ekonomická výkonnost společnosti bude zhodnocena prostřednictvím poměrových ukazatelů a souhrnných metod pro hodnocení finanční situace za období let 2011 až 2014. Dále bude provedena analýza intelektuálního kapitálu podniku. Na základě výsledků, získaných z realizovaných analýz, budou zpracovány návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2. Teoreticko- metodologická východiska konkurenceschopnosti

V kapitole jsou vymezeny základní pojmy související s problematikou konkurenceschopnosti, následuje pojetí konkurenceschopnosti dle jednotlivých autorů a představení metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. V závěru kapitoly jsou popsány postupové kroky, které budou v praktické části aplikovány na konkrétní podnik.

2.1 Vymezení základních pojmů

V rámci této podkapitoly jsou pro lepší pochopení problematiky vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání a konkurenceschopnosti: podnik, podnikání, podnikatelské prostředí, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

2.1.1 Podnik

Nejobecněji lze podnik definovat jako subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů ve statky. Obsáhleji je podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, práv, zdrojů a dalších majetkových hodnot, sloužících podnikateli k provozování jeho podnikatelských aktivit (Veber a Srpová, 2012).

Dle Dvořáček a Slunčík (2012) se podnikem rozumí jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, jenž spočívá v nabízení zboží či služeb a není přitom rozhodující, zda dosahuje zisku, ale že svými nabízenými produkty aktivně oslovuje zákazníky.

Srpová, Řehoř a kol. (2010) vymezují podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za výsledky podnikání, právní samostatností se rozumí možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty.

Nový občanský zákoník, účinný od 1. 1. 2014, přináší namísto dosavadního pojmu podnik nový pojem obchodní závod a definuje jej jako organizovaný soubor jmění vytvořený podnikatelem, jenž slouží k provozování činnosti (www.epravo.cz).

Podniky bývají členěny do velikostních skupin zpravidla na malé, střední a velké. Níže jsou představeny dva přístupy sloužící k jejich klasifikaci – statistické pojetí a doporučení evropské komise.

Dle statistického pojetí jsou podniky rozčleněny na základě počtu zaměstnanců do tří skupin na:

- a) malé podniky: do 20 zaměstnanců,
- b) střední podniky: do 100 zaměstnanců,
- c) velké podniky: více jak 100 zaměstnanců.

Evropská komise využívá ke klasifikaci firem čtyři kvalitativní kritéria (počet zaměstnanců, roční obrat, výše aktiv a nezávislost), na jejichž základě člení podniky do čtyř skupin na:

- a) mikropodniky: do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR a výše aktiv do 2 mil. EUR,
- b) malé podniky: do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR a výše aktiv do 10 mil. EUR,
- c) střední podniky: do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50. mil. EUR a výše aktiv nepřesahující 43 mil. EUR,
- d) velké podniky: více jak 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší jak 50 mil. EUR \ aktiva vyšší než 43 mil. EUR.

Nezávislost znamená, že 25% a více procent kapitálu či hlasovacích práv firmy není vlastněno jiným podnikem, jež nesplňuje požadavky malého a středního podniku (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

2.1.2 Podnikání

V literatuře se můžeme setkat s několika interpretacemi tohoto pojmu, například dle Hisrich a Peters (1996, s. 19) je podnikání proces utváření čehosi odlišného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání nezbytného úsilí a času, přebírání doprovodných psychologických, společenských a finančních rizik a v neposlední řadě získávání odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

Veber a Srpová (2012) vymezují čtyři pohledy na podnikání – ekonomický, právní, sociologický a psychologický. Z ekonomického hlediska představuje podnikání zapojení ekonomických zdrojů a aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, jedná se tedy o dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Dle právního pojetí se podnikáním rozumí soustavná činnost, jež je prováděna podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Psychologický pohled na podnikání je vymezen jako prostředek k dosažení seberealizace, a v neposlední řadě, sociologické pojetí podnikání je představuje

vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany a hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů.

Obecnými rysy podnikání jsou cílevědomost, iniciativní a kreativní přístup, organizovanost, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, organizování a řízení transformačních procesů. Podnikání není zpravidla jednorázovou záležitostí, ale cyklickou, opakující se činností (Veber a Srpová, 2012).

2.1.3 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působením se pro podnik mohou vyskytnout nové podnikatelské příležitosti, nebo se naopak mohou objevit potenciální hrozby jeho existence. Nezbytnou činností každého podniku je tedy důkladné monitorování a analýza všech faktorů, jež ovlivňují či mohou ovlivnit jeho činnost (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Mikoláš (2005) charakterizuje podnikatelské prostředí následujícími znaky: působí na podnikatele, podnik a podnikání jako souhrn jako souhrn vnitřních a vnějších vlivů, jež se vyvíjejí v prostoru a čase, má materiální i nemateriální podobu, představuje tedy organismus provázaný sítí interních a externích znaků, zpravidla nehomogenního charakteru a je integrální součástí životního prostředí, podobně jako je podnikání nezbytnou součástí života.

Každá společnost podniká v určitém podnikatelském prostředí, jenž působí na jeho činnost různou intenzitou. Proto je pro firmy nezbytné provádět rozbor podnikového okolí tak, aby byly schopny předvídat a včas reagovat na změny v prostředí (Jakubíková, 2008). Podnikové okolí se člení na:

- 1) vnitřní, jenž je reprezentováno souhrnem sil působících uvnitř podniku,
- 2) vnější, které se dále člení na mikroprostředí, na jehož faktory může mít podnik určitý vliv, a makroprostředí, zahrnující takové činitele, které mohou mít na podnik rozhodující vliv, avšak nelze je ovlivnit (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Ad 1) Vnitřní okolí podniku se vztahuje na faktory, jež mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Tvoří jej zdroje firmy – lidské, finanční a materiálové, dále management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura podniku, etika, mezilidské vztahy. Důležité je provádět analýzu vnitřního prostředí, jejímž cílem je porozumět schopnostem podniku produkty vyrábět, prodávat, vyvíjet, poskytovat služby a posoudit jeho zdroje. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2008).

Ad 2) Vnější okolí podniku je tvořeno prvky mimo podnik, reprezentuje tedy prostředí, v němž firma existuje. Pro obchodní závod může být zdrojem podnikatelských příležitostí, nebo naopak potenciální hrozbou jeho existence. Vnější prostředí je členěno na mikrookolí a makrookolí.

Mikrookolí zahrnuje odvětví, v němž firma operuje, a bezprostřední konkurenční síly zde působící. Na stavu mikroprostředí se může podnik podílet a aktivně ovlivňovat jeho vývoj. Cílem podniku je zjistit, jaká je struktura odvětví, identifikovat významné faktory ovlivňující vývoj odvětví, a odhalit činitele, jež umožňují podniku přežít či prosperovat v daném odvětví a mohou tak být východiskem pro identifikaci jeho předností jako zdroje konkurenční výhody (Lukášková, Nový a kol., 2004).

Makrookolí je reprezentováno celkovým politickým, ekonomickým, technologickým a sociálním prostředím, v němž se podnik vyskytuje. Na efektivnost a úspěšnost podniku může významně působit politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb populace, revoluční technologické inovace a další makroekonomické faktory, jež vznikají mimo podnik a zpravidla bez ohledu na jeho konkrétní chování. Jak již bylo řečeno, podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí, svým rozhodováním na něj však může aktivně reagovat a tím ovlivnit či změnit směr svého vývoje (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.1.4 Konkurence

Konkurence představuje dle slovníku cizích slov soutěžení, soupeření, hospodářskou soutěž, apod., je tedy zřejmé, že tento pojem má široký záběr (nejen ekonomický, ale rovněž kulturní, etický, sociální, politický). Přestože je ekonomické hledisko považováno za stěžejní, nelze v podnikání opomíjet žádný zorný úhel konkurence.

Je důležité si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, tedy konkurentů, v němž musí být splněny minimálně dva předpoklady. Subjekt musí být konkurenceschopný, respektive disponovat konkurenčním potenciálem, současně se zájmem o vstup do konkurence, tedy musí mít podnikavost (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011)

Porter vymezuje konkurenci jako intenzivní přetahovanou o zisky, k níž dochází nejen mezi soupeři, ale také mezi podnikem a jeho zákazníky, výrobci substitučních výrobků, dodavateli a potenciálními nově vstupujícími subjekty do daného odvětví. Konkurenční rivalita je vytrvalý proces neustále působící na schopnost podniku nacházet a udržovat si výhodu (Magretta, 2011).

Z pohledu mikroekonomie se konkurencí rozumí proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu. Je členěna na konkurenci tržní a mimotržní. Tržní konkurence je soutěž prostředky bezprostředně souvisejícími s trhem. Může být cenová, kde sehrávají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech, a necenová, v níž může jít o konkurenci kvalitou či reklamou. Mimitržní konkurence zahrnuje vedle metod legálních i nelegální postupy, jako je špionáž, korupce a další (Jurečka a kol, 2010).

Dle Jakubíková (2008) je konkurence velmi důležitým aspektem podmiňujícím marketingové možnosti podniku. Proto je nezbytnou činností firem neustále zjišťovat, kdo je jejich konkurentem a v jaké oblasti, jaké jsou jeho cíle, silné a slabé stránky a podobně. Na základě těchto skutečností se provádí typologie konkurence, dle následujících hledisek:

- hledisko teritoriální,
- hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí,
- hledisko počtu výrobců a stupně diferenciací produktu,
- hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Rozlišné způsoby typologie konkurence vedou k rozdělení konkurentů do čtyř skupin: konkurent následovatel (sleduje konkurenci a využívá své schopnosti ke konkurenčnímu boji), laxní konkurent (nereaguje rychle ani výrazně na aktivity konkurentů), vybíravý konkurent (reaguje pouze na některé aktivity konkurentů), konkurent tygr (reaguje okamžitě na jakoukoliv formu ohrožení) (Jakubíková, 2008).

Dle Portera je podnik schopen dosáhnout udržitelné, vynikající výkonnosti pouze za předpokladu, že se v konkurenci bude prosazovat svou jedinečností. Podstatou konkurence tedy není přemáhání soupeřů a usilování o to „být nejlepší“, ale schopnost organizace vytvářet jedinečnou hodnotu, neboli „být jedinečný“. Usilování firmy o dosažení jedinečnosti a tedy konkurenčního odlišení je odrazem rozdílného chápání konkurence a konkurenčního jednání, podnik klade důraz na vytváření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky, nikoliv na napodobování svých konkurentů a vyrovnávání se jejich nabídkám (Magretta, 2011).

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu firem, konkurence rozhoduje o vhodnosti činností, jež mohou přispět k výkonnosti obchodního závodu, například dobrou realizací záměrů, inovací či soudržným chováním (Porter a Irgl, 1993).

2.1.5 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vymezena jako schopnost firem udržet si a popřípadě zvyšovat svůj tržní podíl. Zpravidla se člení na vnitřní, jestliže se hovoří o konkurenceschopnosti na trhu domácím, a vnější, ve vztahu k zahraničním trhům. Faktory konkurenceschopnosti, jež mají vliv na samotný trh, jsou: užité vlastnosti (kvalita a funkčnost výrobku), kvalita dodávky (servisní podmínky, marketing, záruka apod.), cena (Hučka, Kislingarová, Malý a kol, 2011).

Primárně se pojem konkurenceschopnost vztahuje k podnikové sféře. Interpretace konkurenceschopnosti závisí na tom, zda je vnímána v jejím absolutním či relativním smyslu. V absolutním smyslu lze za konkurenceschopnou považovat každou společnost, která působí na trhu a v rámci svých aktivit dosahuje pozitivních ekonomických výsledků. V relativním smyslu se konkurenceschopnost obchodního závodu odvozuje od jeho postavení vůči ostatním firmám na trhu. Z dlouhodobého hlediska lze za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení společnosti v podnikatelském prostředí, neboť nekonkurenceschopné podniky jsou z něj postupně vytlačeny (Viturka a kol., 2010).

Dle Mikoláš (2005) je konkurenceschopnost jednou z podob podnikatelského potenciálu (potenciál je rozdíl mezi tím, co je a tím co může, respektive musí být, je to tedy pravděpodobná změna vyvolávající odpor ke změně a jednak je to příležitost k umocnění původního či vzniku nového potenciálu). Konkurenceschopný podnik musí disponovat potenciálem, jež je vnímatelný konkurencí, v opačném případě nelze hovořit o konkurenceschopnosti.

Na podnikové úrovni je konkurenceschopnost vymezena jako schopnost podniku vyrábět a prodávat konkrétní produkty za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma je taková, jež je schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu svého produktu a nabídnout vyšší kvalitu, než konkurence (Marinič, 2008).

Z širšího hlediska lze konkurenceschopnost chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a s tím související zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách interní a externí rovnováhy. Konkurenceschopnost podniku se projevuje se získáním, udržením a zvyšováním podílu na trhu, je vymezena jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity (neboli dosahovat s omezenými vstupy vyšších výstupů). Zlepšování konkurenční pozice firem je stále více závislé na využívání kvalitativně založených vstupů, jimiž jsou výzkum a vývoj, technologický pokrok, uplatnění inovací a neustále se zvyšující kvalifikace pracovních sil (Kislingarová a kol., 2008).

2.1.6 Konkurenční výhoda

Dle Porter a Irgl (1993) je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurenční boj. V podstatě vyrůstá z hodnoty, jenž je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit a která převyšuje náklady firmy na její vytvoření. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné produkty, než konkurence, či poskytnutí výhod vynahrazujících vyšší cenu.

V obecné rovině může konkurenční výhoda označovat téměř vše, v čem je podnik podle svého mínění dobrý. Z ekonomického hlediska zachycuje jasný vztah mezi vytvářenou hodnotou, tím, jak je vytvářena a jaké je dosahováno výkonnosti. Obecně je konkurenční výhoda považována za zbraň, kterou podnik používá proti svým soupeřům, ale také jako nástroj vytváření hodnoty a odlišení se od konkurentů (Magretta, 2011).

Pro podnik je důležité nalézt udržitelnou konkurenční výhodu, jež bude jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Možnými zdroji konkurenční výhody jsou například: produkce s nejnižšími náklady, diferenciací výrobků a služeb, neustálá inovace nabízených produktů, využití nové technologie, efektivní komunikace se zákazníky, právní výhoda díky autorským právům či patentu (Blažková, 2007).

Problematikou konkurenceschopnosti se zabývá také Jirásek (2001), jenž tvrdí, že konkurenční výhodou podniku může být téměř vše, například:

- nabízený výrobek, jeho konstrukce, design, jakost, užitnost, cena a služby jej provázející,
- způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, výrobní náklady, produktivita, trvale dosahovaná stejnorodost a kvalita,
- ekologická ohleduplnost výrobku a výroby, logistické procesy,
- lidé ve firmě, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci,
- značka podniku, goodwill, pověst solidního zaměstnavatele a dodavatele, jeho vztah k veřejnosti a mnoho dalších.

Obchodní závod se může vyznačovat mnoha zajímavostmi, jež upoutají zájem okolí, například vynalézavým logem nebo nápadnou architekturou, avšak pokud nejsou uplatněny v tržní rivalitě, leží mimo okruh konkurenčních výhod (Jirásek, 2001).

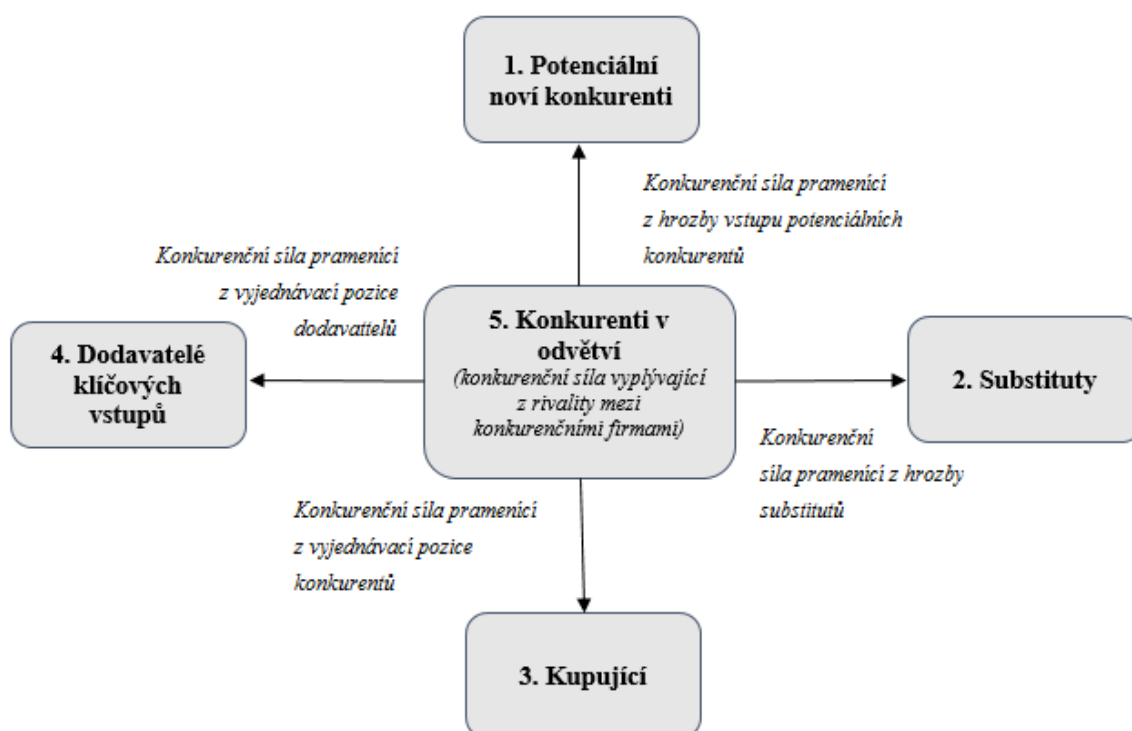
2.2 Pojetí konkurenceschopnosti dle vybraných autorů

Problematikou konkurenceschopnosti se zabývá mnoho autorů, přičemž každý na ni nahlíží odlišným způsobem. V následující podkapitole jsou blíže specifikovány vybrané přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti podniku, konkrétně se jedná o model pěti konkurenčních sil a konkurenční strategie dle M. E. Portera, konkurenční síly dle J. Jirásky, tržní pozice konkurence dle P. Kotlera a model soudobé konkurenceschopnosti IDDINMOSU dle Z. Mikoláše.

2.2.1 Model pěti konkurenčních sil a konkurenční strategie dle M. E. Portera

Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil je velmi užívaným a užitečným nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku. Je založen na předpokladu, že strategická pozice obchodního závodu, působícího v konkrétním odvětví, je určována zejména působením pěti základních činitelů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou substitutů, hrozbou vstupu nových konkurentů, a rivalitou podniků působících na daném trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Graficky jsou konkurenční síly dle Portera znázorněny na obr. 2. 1.

Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 48)

Ad 1) Potenciální noví konkurenti

Situace, kdy stávající podniky dosahují v daném odvětví snadných a atraktivních výnosů, významně podporuje vstup nových konkurentů. Rychlost tohoto vstupu je ovlivněna dvěma typy bariér:

- Bariéra strategická, kdy se současní výrobci snaží dělat vše pro to, aby byl trh pro nové konkurenty neatraktivní, například použijí novou moderní technologii v případě pokusu firem o vstup na trh.
- Bariéra strukturální, jejímž cílem je stanovit pro nově příchozí společnosti velké nároky co se týče výrobních kapacit, investic, zkušeností, přístupu k distribučním kanálům.

Ad 2) Substituty

Podniky jsou v daném odvětví neustále ohrožovány tzv. substituty, jež jsou schopny funkčně nahradit stávající výrobek či službu. Nicméně tohle nahrazení závisí na pružnosti zákazníka a na kvalitě či ceně substitutu v porovnání s původním produktem. Čím snadnější je nahradit stávající produkty substituty, tím je odvětví méně atraktivní (Mikoláš, 2005).

Ad 3, 4) Kupující a dodavatelé klíčových vstupů

Vyjednávací síla dodavatelů či kupujících představuje hrozbu za předpokladu, že na jedné z těchto stran existuje monopol, panuje nedostatek potřebných zdrojů pro výrobu produktů či je na trhu převaha nabídky nad poptávkou. Zákazníci mají trhu silnou pozici, jestliže se řadí mezi okruh významných kupujících, nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní, jde jim v první řadě o kvalitu výrobku, disponují všemi potřebnými informacemi a mají nízké náklady spojené s přechodem na jiný trh. Dodavatelé zaujímají na trhu silné postavení, pokud jich je omezený počet, nabízené výrobky jsou jedinečné a pro zákazníky velmi důležité a když nejsou závislí na kupujících z hlediska minimální výše prodeje.

Ad 5) Konkurenti v odvětví

Rivalita mezi konkurenčními podniky je poslední z pěti konkurenčních sil dle M. E. Portera. Může být ovlivněna velikostí a počtem firem v odvětví, stupněm diferenciací mezi výrobky a službami a úrovní bariér pro vstup na trh či odchod z něj. Rivalita nabývá na intenzitě, jestliže se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, nabízený výrobek nelze odlišit od ostatních, když jsou náklady na přechod jinam velmi nízké a pokud jsou náklady na odchod z trhu příliš vysoké (Blažková, 2007).

Porter zdůrazňuje, že důležitým krokem každého podniku je zpracování analýzy konkurence a následné navržení strategie, se kterou firma vstoupí na daný trh. Posléze musí úspěšně čelit pěti konkurenčním silám, uhájit své postavení v odvětví a zabezpečit si co největší výnosnost vloženého kapitálu. Toho lze dosáhnout mnoha způsoby, avšak nejlepší strategie podniku je opřena o vytvoření jedinečné varianty, odrážející veškeré jeho zvláštnosti. Na základě této myšlenky navrhl tři potenciálně úspěšné **generické konkurenční strategie** k předstihu konkurenčních firem v odvětví: 1. strategie nízkých nákladů, 2. strategie diferenciaci, 3. specializační strategie (Mikoláš, 2005).

Ad 1) Strategie nízkých nákladů – podnik se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohl stanovit nižší cenu, než konkurence a získat tak větší podíl na trhu.

Ad 2) Strategie diferenciaci – v tomto případě se obchodní závod soustředí na vytvoření odlišných produktů, aby působil jako lídr v odvětví. Zákazníky tak budou tuto značku preferovat, jestliže cena nebude příliš vysoká (Kotler a kol., 2007).

Ad 3) Specializační strategie – zde se firma zaměřuje na jeden či více tržních segmentů, neusiluje o celý trh. Zaměří se tam, kde existuje skulina na trhu a pozornost pak soustředí na nízké náklady či diferenciaci (Blažková, 2007).

Porterův model pěti konkurenčních sil je ve své podstatě nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí podniku v daném odvětví. Cílem je jasně pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat, které z nich mají pro firmu největší význam z hlediska jejího budoucího vývoje a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu Společnost, usilující o dosažení úspěchu na trhu, by měla být schopna tyto síly rozpoznat, aktivně na ně reagovat a pokud možno změnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006).

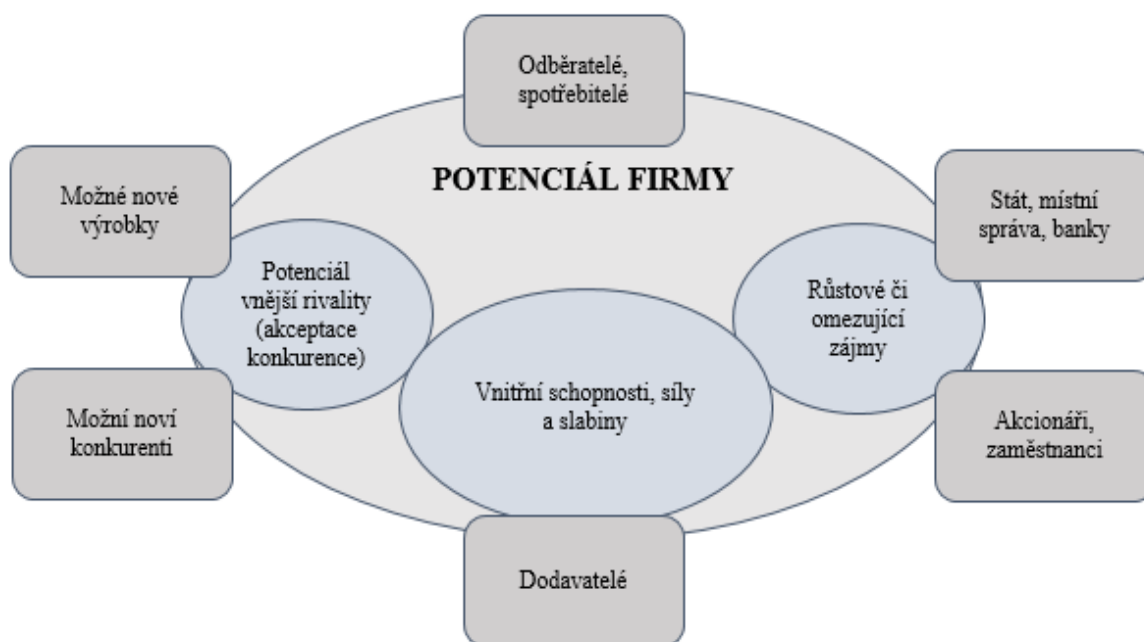
V praxi lze pětifaktorový model aplikovat v různém provedení, avšak každá vnější analýza by měla být objektivní neboli odrážet realitu a nikoliv pouze subjektivní názory autora analýzy, a současně zaměřená do budoucna, na vývojové trendy. Oba tyto problémy řeší metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy dle Keřkovský a Vykypl (2006), která je založena na tom, že k jednotlivým prvkům modelu jsou vymezena kritéria (odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí), jenž jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů, kteří díky svým znalostem o daném odvětví stanoví hodnoty jednotlivých kritérií prostřednictvím bodové škály z intervalu 1 až 9, kdy krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro

jednotlivá kritéria vysvětleny (viz příloha 9). U všech kritérií je hodnocena jak současná, tak budoucí situace. Celkové hodnocení jednotlivých prvků Porterova modelu se vypočte jako průměr odhadů příslušných kritérií (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.2.2 Konkurenční síly dle J. Jiráska

Jirásek ve své koncepci navazuje na schéma konkurenčních faktorů dle Portera a dále jej rozvíjí. Vymezuje dva okruhy sil působící na podnik, vnitřní a vnější. Růstové či omezující zájmy, potenciál vnější rivality, vnitřní schopnosti, síly a slabiny, jsou vnitřními konkurenčními silami podniku. Vnějšími silami, jenž působí na obchodní závod jsou: dodavatelé, odběratelé, možné nové výrobky, možní noví konkurenti, stát místní správa, banky, akcionáři a zaměstnanci. Jiráskova koncepce sil, které mají vliv na konkurenční strategii obchodního závodu, je zachycena na obr. 2.2 (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.2 Konkurenční síly dle Jiráska



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 72)

Z modelu lze vyčíst jisté rozšíření rozsahu konkurenčních sil a především rozšíření pojetí potenciálu podniku o reflexi působení externích sil v jeho interním prostředí. Konkurenceschopnost postihuje nejen potenciál podniku, ale také řadu dalších složek, jež nejsou zahrnuty do pětifaktorového modelu konkurenčních sil dle Portera (Mikoláš, 2005).

2.2.3 Tržní pozice konkurence dle P. Kotlera

Kotler představil čtyři pozice konkurence vycházející z velikosti tržního podílu, a jim odpovídající konkurenční strategie: 1. tržní vůdce, 2. tržní vyzyvatel, 3. následovatel, 4. výklenkář.

Ad 1) Tržní vůdce: podnik snažící se udržet nebo posílit své postavení na trhu, jelikož zaujímá největší tržní podíl. Pozici tržního vůdce lze udržet nepřetržitou inovací, vytvořením vstupních bariér či nalezením tržní mezery.

Ad 2) Tržní vyzyvatel: zpravidla zaujímá druhou pozici na trhu. Cílem je zvýšení tržního podílu, na úkor tržního vůdce či na úkor malých podniků na stejném trhu, například nabídkou špičkových výrobků, nepřetržitou inovací, prodejem produktů nižší ceny a menší jakosti (Blažková, 2007).

Ad 3) Následovatel: firma neusiluje o vedoucí postavení na trhu, naopak se snaží vyhnout konkurenčnímu boji. Obvykle následuje tržního vůdce s novými výrobky, cenovými změnami či zlepšováním služeb.

Ad 4) Výklenkář: podnik snažící se o pokrytí těch částí trhu, na něž velké firmy zapomínají. Podobně jako následovatel se vyhýbá konkurenčním střetům, snaží se zaměřit na určitý segment trhu, specifický typ výrobku či geograficky vymezenou skupinu zákazníků (Mikoláš, 2005).

2.2.4 Model soudobé konkurenceschopnosti IDINMOSU dle Z. Mikoláše

Model IDINMOSU dle Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) spatřuje konkurenceschopnost podniku nejen ve finančním zdraví podniku, ale také v jeho nefinančních faktorech, jimiž jsou: 1. identita, 2. integrita, 3. suverenita, 4. mobilita (viz obr. 2.3).

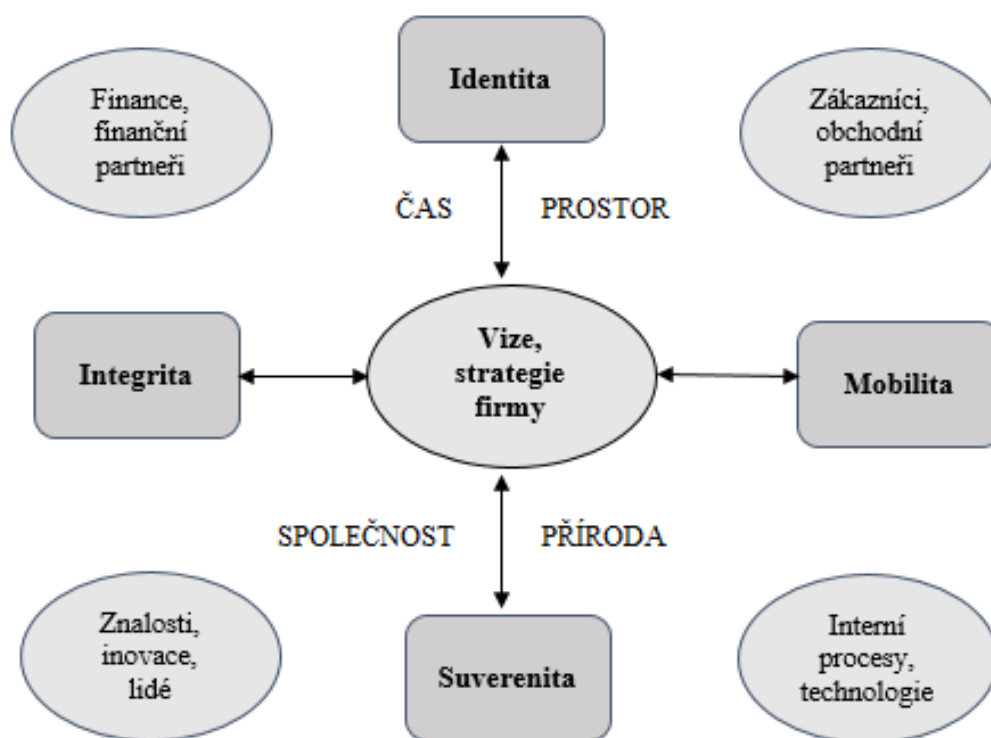
Ad 1) Identita je soubor vnitřních a vnějších znaků podniku, jde o nalezení a pochopení poslání, role a vlastní osobitosti firmy v okolním světě. V současné době se identita stává rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti podniku. Mezi stěžejní znaky identity patří idea (nosná myšlenka, jež reprezentuje podstatu existence podniku), totem (reprezentační místo ideje, ztělesňující ideu do prostorové podoby), design (obraz ideje), rituál (chování, procesy realizující obsah ideje) a inovace (proces přeměn čtyř výše uvedených znaků do nových forem vývoje).

Ad 2) Integrita se vyznačuje soudržností firmy. Zahrnuje dva protiklady, kdy na jedné straně je její pružnost a dynamičnost dána tím, že zaměstnanci a jednotlivé složky podniku mají vlastní identitu, na straně druhé však tuto individualizovanou identitu spojují s celkem. Jestliže neexistují oba znaky integrity, pak se firma dostává do problémů a může dojít k jejímu zániku.

Ad 3) Suverenita reprezentuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Podnik je suverénní tehdy, jestliže má možnost účinně a účelně rozhodovat o svém vývoji a je schopen tato rozhodnutí následně realizovat.

Ad 4) Mobilita je potenciálem podniku, představuje schopnost a možnost reagovat na změny uvnitř i vně obchodního závodu (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Obr. 2.3 Model soudobé konkurenceschopnosti - IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011, s. 201)

Z modelu lze vyčíst, že jádrem konkurenceschopnosti podniku je podnikatelská vize a strategie, jejímž garantem je vlastník podniku a vrcholový management. Nositeli potenciálu podnikatelského prostředí a vnějšími zdroji konkurenceschopnosti je živá a neživá příroda, lidská společnost, prostor ve svém nejširším pojetí a čas v astronomické, ale i například relativní podobě.

V průsečíku vize a strategie podniku a externího podnikatelského prostředí se nacházejí čtyři základní atributy konkurenceschopnosti, což je lidský, procesní, finanční a obchodní potenciál podniku. Vrcholovými potenciály soudobé firmy jsou „měkké“ parametry konkurenceschopnosti: identita, integrita, suverenita a mobilita.

Jestliže tedy podnik chce disponovat konkurenceschopností, musí mít vlastní identitu a být rozpoznatelný konkurenčními podniky, vyznačovat se odolností v celistvosti, být pružný ve svých reakcích a také suverénní (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

2.3 Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku

V následující podkapitole jsou představeny a podrobně popsány metody sloužící ke zhodnocení konkurenceschopnosti firem: hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka, finanční analýza, kde jsou blíže specifikovány vybrané poměrové ukazatele a souhrnné modely pro hodnocení finanční situace podniku, a analýza intelektuálního kapitálu podniku. V analytické části práce bude na podnik aplikována finanční analýza a analýza intelektuálního kapitálu podniku. Pollakova metoda pro hodnocení vitality podniku nebude využita, jelikož je vhodná pouze pro malé a střední firmy, zatímco analyzovaný podnik se řadí mezi velké akciové společnosti.

2.3.1 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka

Pollakův přístup k hodnocení vitality podniku spočívá v bodovém ohodnocení deseti klíčových charakteristik (viz příloha č. 10) podle jejich vlivu na budoucnost podniku. U hodnocené společnosti se tedy ke každé charakteristice přidělí počet bodů z dosažitelného maxima, body se sečtou a vyjádří jako procentuální podíl, jenž je ukazatelem životaschopnosti podniku, dle následující tabulky 2.1.

Tab. 2.1 Intervaly hodnocení vitality dle Pollaka

Interval vitality	Slovní ohodnocení
81 - 100 %	vitalita je téměř zaručena
61 - 80 %	vitalita je velmi pravděpodobná
41 - 60 %	vitalita bez zásahu není zajištěna
21 - 40 %	podnik je nemocný
0 - 20 %	Podnik je v krizi

Zdroj: Pollak (2003, s. 28)

Klíčové charakteristiky, vymezené Pollakem, jsou v tabulce 2.2 jsou vyjmenovány a seřazeny podle jejich důležitosti, jenž je určena počtem cílových bodů, které Pollak jednotlivým vlastnostem na základě svých zkušeností přidělil. Je však potřeba zdůraznit, že hodnocení jednotlivých charakteristik spočívá na subjektivním názoru hodnotícího, nelze ji tedy nezávisle opakovat ani vědecky podložit.

Tab. 2.2 Hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Cíl bodů	Ohodnocení společnosti
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	
Výrobky odpovídající trhu	12	
Spokojení zákazníci	11	
Spokojenost finančních účastníků	11	
Poměr k životnímu prostředí	11	
Kapitálová základna	10	
Výhodná lokalizace podniku	9	
Zaměstnanci	8	
Finanční výsledek	8	
Spolehliví dodavatelé	7	
Celkem	100	
Činitel		%

Zdroj: Pollak (2003, s. 28)

Z tabulky lze vyčíst, že charakteristiky se vztahují k internímu i externímu prostředí podniku. Budoucnost podniku záleží na jeho schopnosti přizpůsobit se vnějším vlivům a snaze ovlivnit trh, což je možné pouze za předpokladu, že dobře funguje vnitřní prostředí podniku. Na základě analýzy interního prostředí lze společnost ohodnotit pouze z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti, rozhodující vliv tedy mají činitelé externího prostředí. Z tohoto důvodu se osm z desíti charakteristik vztahuje k vnějšmu okolí podniku (Pollak, 2003).

Hodnocení podniku dle Pollaka je velmi subjektivní, použité ukazatele jsou často neměřitelné a vytvářejí tak prostor pro polemiky, jež však nedostatky modelu neřeší. Pollakův přístup nesleduje, na rozdíl od jiných metod, primárně minulost podniku, ale jeho přítomnost a budoucnost, a na základě deseti klíčových charakteristik předpovídá budoucí vývoj společnosti a její potenciál (Vochozka, 2011).

2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finančního zdraví podniku. Pomáhá odhalit, zda je obchodní závod dostatečně ziskový, jestli využívá efektivně svá aktiva, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli je schopen hradit včas své závazky, a mnoho dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace podniku umožňuje manažerům rozhodovat se správně při stanovení optimální finanční struktury, získávání finančních prostředků, poskytování obchodních úvěrů, rozdělování zisku, apod.

Tato analýza je nedílnou součástí komplexu finančního řízení, jelikož působí jako zpětná informace o tom, kam podnik došel v jednotlivých oblastech, v čem se mu podařilo splnit jeho předpoklady a kde došlo k situacím, jímž chtěl předejít (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Hlavním úkolem finanční analýzy je zhodnotit, pokud možno komplexně, současnou úroveň finančního zdraví obchodního závodu, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit návrhy na zlepšení jeho ekonomické situace (Dluhošová, 2010).

Informace o finančním zdraví obchodního závodu nejsou předmětem zájmu pouze manažerů a vrcholového vedení, ale mnohem širší škály zájemců. Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí, mezi něž patří stát a jeho orgány, investoři, obchodní partneři, banky a jiní věřitelé, konkurence, apod., a interní, jimiž jsou manažeři, zaměstnanci a odboráři. Uvedený výčet uživatelů finanční analýzy však není komplexní, je tedy zřejmé, že význam finanční analýzy nesmí být podceňován (Vochozka, 2011).

Základním zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou dle Dluhošová (2010) především následující výkazy:

- **výkazy finančního účetnictví**, jež podávají přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití hospodářského výsledku (výkaz zisku a ztráty), o pohybu peněžních prostředků (výkaz Cash Flow). Jedná se o výkazy externí, veřejně dostupné,
- **výkazy vnitropodnikového účetnictví**, které si podnik vytváří dle svých potřeb a nepodléhají tedy metodické úpravě. Jedná se o výkazy zobrazující vynakládání firemních nákladů (druhové či kalkulační členění nákladů), výkazy o spotřebě nákladů apod. Tyto výkazy jsou interního charakteru, nejsou veřejně dostupné.

Kromě výše uvedených zdrojů je využívána i řada jiných relevantních informací. Údaje potřebné pro finanční analýzu lze celkově shrnout do následujících oblastí:

- **finanční informace**, zahrnující účetní výkazy, výroční zprávy, vnitropodnikové informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr, burzovní informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy,
- **kvantifikovatelné nefinanční informace**, jež obsahují firemní statistiky produkce, zaměstnanosti či odbytu, dále normy spotřeby, interní směrnice, prospekty,
- **nekvantifikovatelné informace**, jako jsou komentáře manažerů a odborného tisku, nezávislá hodnocení, zprávy vedoucích pracovníků (Dluhošová, 2010).

Rozvoj matematických, ekonomických a statistických věd umožnil, aby vznikla, v rámci finanční analýzy, celá řada metod pro hodnocení finančního zdraví podniku, jenž je možné úspěšně aplikovat. Volba metody, kterou si podnik zvolí, musí být učiněna s ohledem na její účelnost, spolehlivost a nákladnost (Růčková a Roubíčková, 2012).

Jako primární kritérium pro členění metod finanční analýzy se uvádí jednoduchost, respektive složitost použitých matematických postupů. Na základě tohoto hlediska se člení metody finanční analýzy do dvou skupin: elementární metody a metody vyšší (matematicko-statistické a nestatistické) (Máče, 2005).

Metody elementární jsou jádrem finanční analýzy a obsahují veškeré základní postupy, používané v podnikatelské praxi. Zpravidla se člení na čtyři přístupy: 1. analýza stavových ukazatelů, 2. analýza tokových a rozdílových ukazatelů, 3. přímá analýza intenzivních ukazatelů, 4. analýza soustav ukazatelů (Růčková a Roubíčková, 2012).

Ad 1) Analýza stavových ukazatelů se člení na horizontální analýzu, zabývající se porovnáním změn položek výkazů finančního účetnictví v časové posloupnosti, a vertikální analýzu, která spočívá ve vyjádření jednotlivých položek finančních výkazů jako procentuálního podílu ke zvolené základně.

Ad 2) Analýza tokových ukazatelů se týká především analýzy nákladů, výnosů, zisku a cash flow (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013). Analýza rozdílových ukazatelů je zaměřena především na čistý pracovní kapitál, představující část oběžného majetku, která se během roku přemění v pohotové platební prostředky a po úhradě krátkodobých závazků může být využita pro uskutečnění firemních záměrů.

Ad 3) Přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli poměrová analýza představuje základnu finanční analýzy. Hlavními skupinami poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a kapitálového trhu (Dluhošová, 2010).

Ad 4) Analýza soustav ukazatelů zahrnuje pyramidové rozklady, jejichž podstatou je postupný rozklad ukazatele, který představuje vrchol pyramidy. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je Du Pont rozklad, zaměřený na rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (Růčková a Roubíčková, 2012).

Pro zhodnocení finanční situace obchodního závodu se kromě elementárních metod využívají také souhrnné modely nebo souhrnné indexy, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finanční situace firmy jedním číslem (Dluhošová, 2010). V principu se rozlišují dvě skupiny souhrnných indexů – bonitní modely a bankrotní modely. Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví podniku a jejich cílem je určit, zda se podnik řadí mezi finančně dobré či špatné. Do této skupiny patří například Tamariho model a Kralickuv Quicktest. Bankrotní modely mají společnost informovat o tom, zda není v nejbližší době ohrožena bankrotem. Mezi bankrotní modely se řadí Altmanův model nebo například indexy důvěryhodnosti (Růčková a Roubíčková, 2012).

V praktické části práce jsou z finanční analýzy na podnik aplikovány následující metody:

1. Analýza poměrových ukazatelů
2. Souhrnné modely hodnocení finanční situace

Ad 1) Analýza poměrových ukazatelů

Nejvyužívanější metodou elementární finanční analýzy je přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli analýza poměrových ukazatelů, které se stanoví na bázi výkazů finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele:

- a) aktivity,
- b) likvidity,
- c) rentability,
- d) zadluženosti (Růčková a Roubíčková, 2012).

Vybrané poměrové ukazatele jsou specifikovány níže. Vzorce pro výpočet ukazatelů aktivity (2.1 – 2.5) jsou čerpány z publikace Manažerské finance (Kislingerová, 2010), a vzorce pro výpočet ukazatelů likvidity, rentability a zadluženosti (2.6- 2.14) dle publikace Finanční řízení a rozhodování podniku (Dluhošová, 2010).

Ad a) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se snaží změřit, jak podnik využívá jednotlivé části majetku, svá aktiva. Lze využít dvě formy tohoto ukazatele: obrátkovost, jež vyjadřuje počet obrátů za období (zpravidla rok), a doba obratu, odrážející počet dní, po které trvá jedna obrátka (Vochozka, 2011). Mezi základní ukazatele aktivity se řadí: obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků.

Obrat aktiv (*Total Assets Turnover Ratio*) udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Čím je hodnota obratu aktiv vyšší, tím efektivněji využívá podnik svůj majetek, je tedy žádoucí dosahovat co nejvyšších hodnot. Minimální hodnota ukazatele je na úrovni hodnoty 1, avšak pro objektivizaci výsledků je vhodné srovnání s odvětvovým průměrem.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.1)$$

Obrat zásob (*Inventory Turnover Ratio*) vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu uskladněna. Jestliže je hodnota ukazatele lepší než odvětvový průměr, pak podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, jež jsou neproduktivní a vyžadují nadbytečné financování. Minimální hodnota obratu zásob je rovna 1, podobně jako u přecházejícího ukazatele.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.2)$$

Doba obratu zásob (*Inventory Turnover*) udává průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány ve firmě do doby jejich spotřeby či prodeje. U zásob hotových výrobků a zboží vyjadřuje počet dní, za něž se přemění zásoba na hotovost nebo pohledávku (Kislingerová, 2010).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (2.3)$$

Doba splatnosti pohledávek (*Average Collection Period*) měří, kolik dní uplyne mezi vystavením faktury za prodej zboží či výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. Doba inkasa pohledávek by měla být co nejkratší, v opačném případě poskytuje podnik svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr (Vochozka, 2011).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.4)$$

Doba úhrady krátkodobých závazků (*Creditors Payment Period*) vyjadřuje počet dní, na něž poskytl dodavatel obchodní úvěr, ukazatel tedy charakterizuje platební morálku podniku vůči svým dodavatelům (Dluhošová, 2010).

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.5)$$

Doba úhrady krátkodobých závazků a doba splatnosti pohledávek a jsou ukazatele, sloužící k posouzení časového nesouladu od vzniku závazku do doby jejich úhrady a od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa, jelikož tento nesoulad ovlivňuje likviditu obchodního závodu. Je žádoucí, aby doba úhrady krátkodobých závazků byla delší, než doba splatnosti pohledávek. Jestliže je doba obratu závazků větší, než součet doby obratu zásob a pohledávek, financují dodavatelské úvěry jak pohledávky, tak zásoby, což je pro podnik výhodné. Ovšem tato situace se může projevit v nízkých hodnotách likvidity, jelikož mezi výši likvidity a aktivity je velmi úzká vazba a je tedy potřeba hledat určitý kompromis (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a závazků by měli mít z časového hlediska klesající charakter a dosahovat co nejnižších hodnot, doba obratu by tedy měla být co nejkratší (Dluhošová, 2010).

Ad b) Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky a získat dostatek prostředků nezbytných na provedení potřebných plateb, závisí tedy na tom, jak rychle je výrobní závod schopen inkasovat své pohledávky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod. Rozlišují se tři základní ukazatele likvidity – celková, pohotová a okamžitá.

Celková likvidita (*Current Ratio*) vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, přičemž výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Pohotová likvidita (*Acid Test Ratio*) nebere z oběžných aktiv v úvahu zásoby, na rozdíl od likvidity celkové. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,0-1,5 (Dluhošová, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Okamžitá likvidita (*Cash Ratio*) představuje nejužší vymezení likvidity. Základní složkou pohotových, tedy nejlikvidnějších, platebních prostředků jsou peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,9 – 1, 1 (Růčková, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

Ad c) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je měřítkem schopnosti obchodního závodu vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Růčková, 2008). Ukazatele rentability vyjadřují poměr konečného výsledku hospodaření, dosaženého podnikatelskou činností podniku, k celkovým aktivům, kapitálu či tržbám a udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu jmenovatele. Základními ukazateli, sloužící ke zjišťování rentability podniku, jsou: rentabilita aktiv, rentabilita vloženého kapitálu, rentabilita tržeb (Vochozka, 2011).

Rentabilita aktiv (*ROA – Return on Assets*) je považována za klíčové měřítko rentability, neboť poměřuje zisk s celkovými aktivy, jež byli investovány do podnikání, bez ohledu na zdroj jejich financování. Můžeme se setkat s následujícími strukturami:

$$\text{ROA (rentabilita aktiv)} = \frac{\text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

$$\text{ROA (rentabilita aktiv)} = \frac{\text{EAT(čistý zisk)}}{\text{aktiva}} \quad (2.10)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (*ROE – Return on Equity*) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a také jejich zhodnocení v zisku. Úroveň tohoto ukazatele je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu, nárůst ukazatele tedy může být vyvolán poklesem úrokové míry cizího kapitálu, snížením podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu či větším ziskem organizace.

$$\text{ROE (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

Rentabilita tržeb (*ROS – Return on Sales*) udává stupeň ziskovosti neboli množství zisku v korunách na jednu korunu tržeb. Ukazatel je vhodný pro srovnání v čase a mezipodnikové porovnání. Nízká úroveň rentability tržeb je odrazem chybného řízení firmy, vysoká úroveň ukazuje na nadprůměrnou úroveň firmy.

$$\text{ROS (rentabilita tržeb)} = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Hodnoty ukazatelů rentability by měli mít z časového hlediska rostoucí trend a dosahovat co nejvyšších hodnot (Dluhošová, 2010).

Ad d) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktivit cizí zdroje, čili dluh. V reálné ekonomice nepřipadá v úvahu, že by firma financovala svá aktiva pouze vlastním, nebo naopak jen cizím kapitálem, jelikož použití výhradně vlastního kapitálu sebou bezprostředně přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu a financování jenom cizími zdroji by bylo spojeno s obtížemi při jeho získávání (Růčková, 2008). Ukazatele zadluženosti charakterizují jednak základní proporce vlastního kapitálu a cizích zdrojů a jednak zadluženost vlastního kapitálu. Základními ukazateli tedy jsou: celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu (Vochozka, 2011).

Celková zadluženost (*Debt ratio*) vyjadřuje míru věřitelského rizika. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů, nicméně zadluženost je třeba posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a strukturou jeho cizích zdrojů. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 30 – 60% (Růčková, 2008).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Zadluženost vlastního kapitálu (*Equity ratio*) je závislá na fázi vývoje podniku a postoji k vlastnímu riziku, u stabilních společností by se měla hodnota ukazatele pohybovat v rozmezí 80 – 120 % (Dluhošová, 2010).

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

Ad 2) Souhrnné modely hodnocení finanční situace

Výsledkem finanční analýzy by mělo být souhrnné zhodnocení celkové finanční situace obchodního závodu, včetně odhalení silných a slabých míst, identifikace činitelů významně ovlivňujících daný stav hospodaření, a návrhů pro zlepšení do budoucna (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Souhrnné modely, sloužící ke zhodnocení finanční úrovně podniku, představují specifickou skupinu metod ve finanční analýze, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finančního zdraví firmy jedním číslem (Dluhošová, 2010).

Níže jsou představeny dva významné modely, jejichž cílem je zhodnotit, zda je podnik bonitní a dosahuje uspokojivých finančních výsledků, nebo naopak vykazuje finanční problémy a je ohrožen bankrotem. Jedná se o:

- a) Altmanovo Z-skóre,
- b) Index IN.

Vzorec pro výpočet Altmanova Z-skóre (2.15) byl čerpán z publikace Finanční analýza (Růčková, 2008) a vzorec pro výpočet indexu IN (2.16) dle publikace Manažerské výpočty a ekonomická analýza (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

Ad a) Altmanovo Z-skóre

Altmanův model, nebo také Altmanovo Z-skóre, vznikl v roce 1968, na základě vícenásobné diskriminační analýzy, jenž E. Altman aplikoval na 66 výrobních firem, rovnoměrně rozdělených do dvou skupin na podniky bankrotující a nebankrotující. Z původního souboru 22 ukazatelů posléze sestavil model skládající se z pěti poměrových ukazatelů, které mají ve výpočtu přiřazeny různé váhy (Dluhošová, 2010). Hodnocená společnost nemá akcie volně obchodovatelné na kapitálovém trhu, proto má Altmanův model následující tvar:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (2.15)$$

Kde: X_1 = čistý pracovní kapitál/ celková aktiva

X_2 = nerozdělený zisk/ celková aktiva

X_3 = EBIT/ celková aktiva

X_4 = vlastní kapitál/ cizí kapitál

X_5 = tržby/ celková aktiva

Jestliže je hodnota vypočteného Z-skóre větší než 2,9, je finanční situace podniku uspokojivá. Naproti tomu hodnota nižší jak 1,2 ukazuje na významné finanční problémy hodnocené firmy, kde hrozí i možnost bankrotu. Jestliže se výsledná hodnota ukazatele pohybuje v rozmezí 1,2 až 2,9, nachází se obchodní závod v takzvané šedé zóně, kdy nelze jednoznačně určit, zda je podnik úspěšný či na pokraji bankrotu (Růčková, 2008).

Ad b) Index IN

Index důvěryhodnosti IN pro hodnocení finančního zdraví firem v České republice byl sestaven v roce 1995 Inkou a Ivanem Neumaierovými. Charakterem své konstrukce je podobný Altmanovu modelu, avšak jednotlivá kritéria jsou volena tak, aby co nejlépe vystihla specifika českého prostředí (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Manželé Neumaierovi jsou autory celkem čtyř indexů důvěryhodnosti. Jako první byl sestaven index IN95, zaměřený na pohled věřitele. Dalším indexem, tentokrát zaměřeným na pohled vlastníka, je index IN99. Spojením dvou výše uvedených variant byl vytvořen index pro průmysl nazvaný IN01, který byl mírně aktualizován jako index IN05, vypovídající o schopnosti firmy tvořit hodnotu.

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,21 \cdot \frac{VÝ}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{(KZ+KBÚ)} \quad (2.16)$$

Jestliže je hodnota indexu větší než 1,6, podnik tvoří hodnotu. Podnik směřující k bankrotu dosahuje hodnot nižších jak 0,9. Pokud se výsledná hodnota indexu pohybuje v rozmezí 0,9 až 1,6, nachází se podnik v šedé zóně, kdy nelze finanční situaci podniku přesně určit.

Předností indexu IN05 je jeho konstrukce, jelikož spojuje hrozbu bankrotu (věřitelský pohled) a tvorbu hodnoty (vlastnický pohled). Může být využit pro hodnocení minulé a současné ekonomické výkonnosti a také pro hodnocení předpokládané budoucí finanční situace podniku (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

2.3.3 Analýza intelektuálního kapitálu

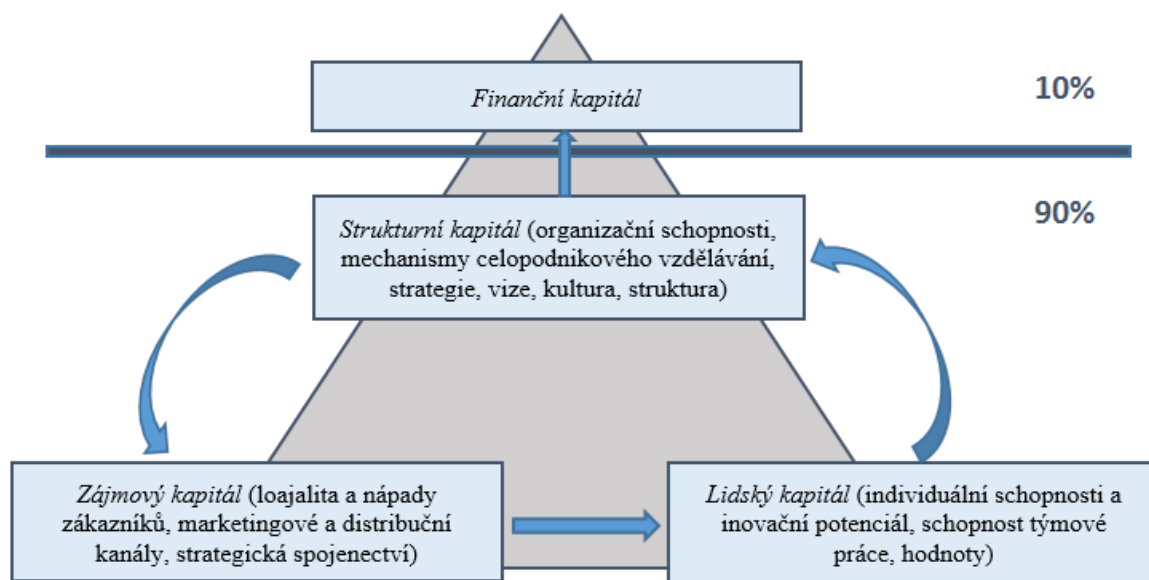
Vrcholoví pracovníci tráví ve firmách přibližně 90 procent času nad 10 procenty svých aktiv, což se projevuje v jejich účetních výkazech. Avšak téměř žádná pozornost není věnována intelektuální kapitálové základně a inovační infrastruktuře podniku, jež představují skutečný zdroj jejich budoucí konkurenceschopnosti.

Potenciální hodnota společnosti se tedy jeví jako ledovec, kdy pouhých 10 % vyčnívá nad hladinu a zbývajících 90 % reprezentuje intelektuální kapitálová základna podniku, která zůstává skryta pohledům účetních a finančních analytiků a řídicích pracovníků, na základě čehož je jí věnováno málo pozornosti (Kiernan, 1998).

Na základě těchto skutečností zpracoval Kiernan (1998) takzvanou „ledovcovou bilanci“, soustřeďující pozornost vrcholového managementu na skryté zdroje firemních

schopností vytvářet budoucí hodnoty a jedinečné konkurenční výhody. Podniková intelektuální kapitálová základna se člení do tří částí – 1. lidský kapitál, 2. zájmový kapitál, 3. strukturní kapitál (viz obr. 2.4.)

Obr. 2.4 Ledovcová bilance



Zdroj: Kiernan (1998, s. 21)

Lidský kapitál je reprezentován vědomostmi, schopnostmi, hodnotami a inovačním potenciálem jednotlivců ve společnosti. Zájmový kapitál zahrnuje marketingové a distribuční kanály podniku, jeho síť strategických partnerů a loajalitu zákazníků, včetně jejich potenciálu podněcovat nové nápady. Pravým klíčem intelektuálního kapitálu je strukturní kapitál, reprezentující základ inovační infrastruktury obchodního závodu. Je nástrojem, s nímž jsou zájmový a lidský kapitál propojeny, vyrovnávány a v závěru přetvářeny na finanční kapitál a zisk. Jeho součástí je inovační a vzdělávací potenciál podniku, vize, strategie, podniková kultura, schopnost týmové práce a další nehmotné prvky, jenž jsou skutečným zdrojem vytváření konkurenčních výhod podniku. Strukturní kapitál představuje intelektuální kapitálovou základnu každé společnosti.

Schopnost obchodního závodu vytvářet skutečnou a udržitelnou hodnotu závisí na jeho schopnosti vytvořit soulad mezi vzájemným působením výše uvedených prvků jeho kapitálové základny, neboli:

$$\text{Intelektuální kapitál} = \text{lidský kapitál} + \text{zájmový kapitál} + (-) \text{strukturní kapitál} \quad (2.17)$$

Strukturní kapitál může intelektuální kapitálovou základnu jak zvyšovat, tak snižovat, cílem je však jeho zvyšování. Na základě těchto skutečností zpracoval Kiernan jedenáct přikázání, sloužících k posílení podnikového strukturního kapitálu a vybudování silné a trvalé inovační infrastruktury, jež budou v nadcházejícím období společnosti potřebovat k udržení své konkurenceschopnosti (Kiernan, 1998).

Přikázání jsou zaměřena na ty aspekty hodnotového potenciálu podniku, které jsou pouhým okem neviditelné a v běžných podnikových bilancích jsou málokdy zachyceny, avšak na konkurenční úspěch firmy 21. století budou mít významný vliv. Jedenáct přikázání dle Kiernana je popsáno níže:

1. **Neříd'te se pravidly, která převládají ve vašem oboru,** ale vytyčte si svá vlastní a přiměřte ostatní, aby vás následovali.
2. **Inovujte, jinak nepřežijete.** Vytvořte strategie a mechanismy, jež podporují neustálé inovace. Nejúspěšnější firmy nepřetržitě inovují a překonávají sami sebe, proto nemáte nárok usnout na vavřínech.
3. **Prozkoumejte svou společnost, nalezněte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.** Výjimečné podniky nacházejí hodnotový potenciál tam, kde byl ostatními přehlédnut, a umějí jej využít. Skryté hodnoty se mohou nacházet jak uvnitř, tak vně firmy.
4. **Věnujte pozornost rychlosti a akceschopnosti,** jelikož rozborů a analýz jsou sice užitečné, avšak bez realizace se nikam nedostanete.
5. **Experimentujte a buďte proaktivní,** neboť časy, kdy jste mohli spoléhat na velikost a pověst své společnosti a čekat, až vám spadne příležitost do klína, jsou pryč.
6. **Bourejte své hranice.** Virtuální společnosti 21. století překračují interní hranice a také hranice mezi podniky a jejich dodavateli, zákazníky a případně i konkurenty se kymácejí.
7. **Využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umí, a to neustále.** Profesori obchodních univerzit tomu říkají „posílení pravomocí“.
8. **Globalizujte svou vědomostní a reálnou základnu.** Nejrychleji se rozvíjející trhy současnosti přesahují nejen hranice Severní Ameriky, ale i hranice zemí OECD (Kiernan, 1998).
9. **Připusť'te si skutečnost, že ekoprůmyslová revoluce se týká každého z nás.** V dnešní době jsou velmi úzké vazby mezi aspekty životního prostředí, konkurenceschopností a finančními výsledky. Společnosti přetvářejí šetrný přístup k životnímu prostředí ve svou konkurenční zbraň.

10. **Z nepřetržitého vzdělávání udělejte firemní náboženství**, jelikož jedinou a skutečně udržitelnou konkurenční výhodou bude nakonec vaše schopnost učit se lépe a rychleji, než konkurence, a přetvářet nabyté vědomosti do nových technologií, služeb a výrobků dříve, než dokáží konkurenti napodobit vaši poslední inovaci.
11. **Vytvořte si nástroje pro sledování strategických přínosů**. Zaměřte se na strategické a ziskové faktory, odhalující skutečnou dynamiku vašeho podnikání. Za strategické faktory výkonnosti je považována například spokojenost zákazníků, morálka a fluktuace zaměstnanců či systém organizačního vzdělávání.

Výše uvedených jedenáct příkázání pro strategické řízení 21. století je doporučováno firmám, jež si chtějí udržet svoji konkurenční pozici na trhu a přežít v neustále se měnícím podnikatelském prostředí. Příkázání však slouží pouze pro inspiraci řídicím pracovníkům, jak přistupovat k řízení a zavedení inovací ve firmě, neboť jejich realizace nemusí být zárukou úspěchu každého podniku. Každá firma je navíc něčím specifická, například trhem, na němž působí, svou velikostí či předmětem podnikání, a tyto odlišnosti musí být při budování inovativní společnosti brány v úvahu (Peterková a Ludvík, 2015).

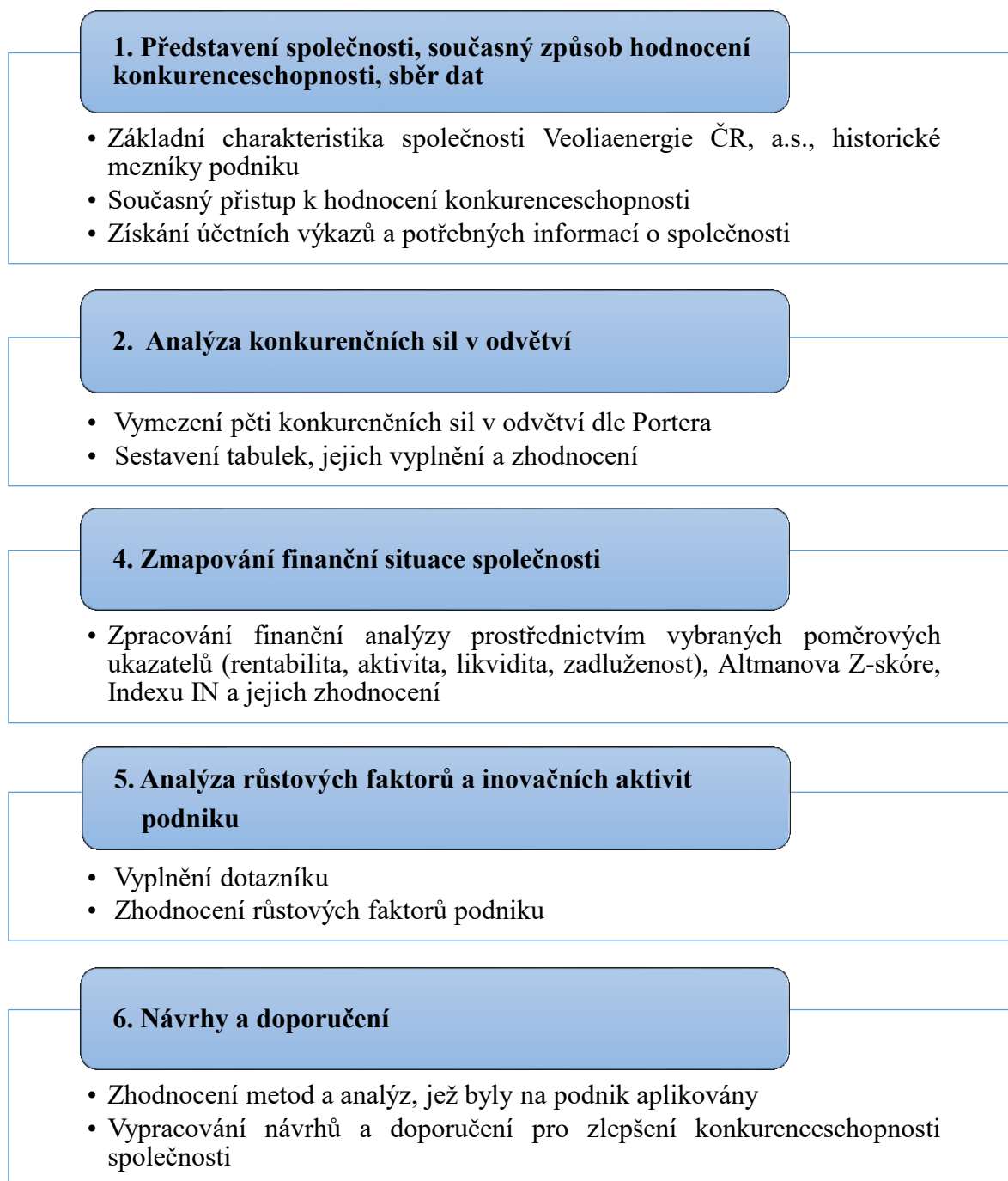
Doporučovaná příkázání pro vytvoření inovativní společnosti dle Kiermana inspirovaly autorský kolektiv (Peterková a Ludvík, 2015) k realizaci empirického průzkumu, jehož cílem bylo zjistit, do jaké míry jsou navrhovaná inovační pravidla uplatňována v řízení velkých podniků. Jedenáct příkázání převedli autoři do empiricky pozorovatelných a měřitelných faktorů v podnikové praxi, kdy pro posouzení vlastností jednotlivých faktorů zvolili měření formou dotazníkového škálování a hledali odpověď na otázku, zda existují u velkých společností významnější rozdíly v úrovni inovační infrastruktury. Dotazník je součástí přílohy č. 11 a na analyzovanou společnost je aplikován v analytické části práce.

2.4 Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti

V analytické části práce je postupováno dle kroků, znázorněných na obr. 2.5. Po získání všech dostupných informací o společnosti, jež jsou nezbytné pro všechny analýzy, je v první řadě představena společnost, která je předmětem hodnocení. Následně je provedena analýza podniku prostřednictvím metod, jež byly představeny v teoretické části. Konkrétně se jedná o analýzu konkurenčních sil v odvětví, zhodnocení finanční situace společnosti prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů (likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost) a souhrnných modelů (Altmanovo Z-skóre a Index IN), a analýzu intelektuálního kapitálu společnosti. Na základě výstupů, jichž bylo dosaženo prostřednictvím aplikace konkrétních metod na

analyzovanou společností, je provedeno shrnutí a následně jsou vypracovány návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení konkurenčního postavení podniku.

Obr. 2.5 Postupové kroky při realizaci zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku

Kapitola je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Veolia Energie ČR, a.s. V první řadě je vybraná společnost stručně charakterizována. Poté jsou, po prostudování účetních výkazů a dalších potřebných informací, na společnost aplikovány konkrétní metody pro hodnocení konkurenceschopnosti, jež byly představeny v teoretické části diplomové práce. Jako první je provedena analýza konkurenčních sil v odvětví, následuje finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů, Altmanova modelu a indexu IN. Na závěr aplikační části je realizována analýza intelektuálního kapitálu podniku.

3.1 Charakteristika společnosti Veolia Energie ČR, a.s.

Veolia Energie ČR, a.s., zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, se sídlem na adrese 28. října 3337/7, Moravská Ostrava, 702 00, Ostrava, Česká republika, a identifikačním číslem 451 93 410, je tradičním výrobcem a dodavatelem tepla pro města a jejich obyvatele, zdravotnická a školská zařízení, průmyslové podniky, veřejné instituce, obchodní a administrativní centra. Současně patří mezi největší nezávislé výrobce tepla a elektrické energie vyrobené v kogeneraci v ČR a přední poskytovatele energetických služeb.

Společnost je členem koncernu Veolia v České republice a součástí skupiny Veolia ve světě, zaujímající v celosvětovém měřítku vedoucí postavení v oblasti optimalizovaného řízení zdrojů. Do skupiny Veolia Energie patří v ČR kromě Veolia Energie ČR, a.s. tyto společnosti: Veolia Energie Kolín, a.s., Veolia Energie Mariánské lázně, s.r.o., OLTERM & TD Olomouc, a.s., AmpluServis, a.s., Veolia Průmyslové služby ČR, a.s. a její dvě dceřiné společnosti Veolia Komodity ČR, s.r.o a Veolia Powerline Kaczyce Sp. z o.o. působící v Polsku.

Samotná společnost Veolia Energie ČR, a.s. je v rámci své organizační struktury rozčleněna na čtyři regiony - Severní Morava, Střední Morava, Východní Morava a Čechy (organizační struktura podniku je součástí přílohy č. 1). Největší organizační jednotkou a současně jedničkou ve spalování biomasy je region Severní Morava, jenž dodává tepelnou energii zhruba 105 tisícům zákazníkům v Ostravě, Krnově a okolních městech. Region střední Morava zásobuje teplem přibližně 44 tisíc bytů v Olomouci, Přerově a Novém Jičíně. Region Čechy zastřešuje aktivity společnosti v Praze, kde má dlouholeté zkušenosti z oblasti poskytování multi-technických služeb, dále působí v Kolíně, Mariánských Lázních a dalších městech. Poslední, region Východní Morava dodává teplo zhruba 70 tisícům zákazníkům v Karvině, Frýdku-Místku, Havířově a dalším okolním městům a obcím.

K poslednímu dni roku 2014 činil průměrný stav zaměstnanců celkem 1 626 osob, Veolia Energie ČR, a.s. se tedy řadí mezi velké podniky. Dle druhu podnikatelské činnosti připadalo 124 zaměstnanců na poskytování technických služeb a 1 512 zaměstnanců na výrobu, distribuci, prodej a nákup tepla a elektřiny.

V České republice je skupina Veolia předním poskytovatelem vodohospodářských, energetických a odpadových služeb, řadí se mezi dvacet největších firem v české ekonomice. Hlavní skupinu zákazníků tvoří domácnosti, města a obce, průmysloví klienti, terciální sféra, zdravotnictví a školství.

Základním předmětem podnikání je výroba tepelné energie, chladu, jejich rozvod a prodej, výroba a prodej elektrické energie včetně poskytování podpůrných služeb. Výroba tepla energie je realizována převážně v kogeneraci (kombinovaná výroba elektřiny a tepla), jež přináší vedle většího využití energie, obsaženého v palivu, také vysokou míru ohleduplnosti k životnímu prostředí. Dále se věnuje také trigeneraci (kombinovaná výroba tepla, chladu a elektrické energie), nabízí kompletní energetické služby, provozuje energetickou infrastrukturu a zařízení pro města a obce. Celá skupina se snaží neustále zvyšovat výkon svých zařízení a přispívat k omezování spotřeby energie a snižovat tak emise oxidu uhličitého.

3.1.1 Historické mezníky společnosti

Společnost Veolia Energie ČR, a.s. byla založena dne 24. dubna 1992 jednorázově Fondem národního majetku České republiky na základě zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu pod obchodní firmou Moravskoslezské teplárny, a.s.

Od počátku existence je společnost výrobcem a dodavatelem tepla pro obyvatele měst, nemocnice, školy, veřejné instituce, průmyslové podniky, obchodní centra a administrativní centra. V průběhu více než dvacetiletého působení na českém trhu změnila společnost hned několikrát obchodní název, kdy důvodem byli provedené fúze, akvizice, apod. Významné historické mezníky podniku jsou zaznamenány v tabulce 3.1. Postupným rozvojem a slučováním s ostatními teplárenskými podniky se společnost rozrůstala až do dnešní podoby, kdy má své pobočky na Severní, Východní a Střední Moravě a v Čechách.

Tab. 3.1 Historické mezníky společnosti Veolia Energie ČR, a.s.

1992	Založení společnosti pod obchodní firmou Moravskoslezské teplárny, a.s
2002	Fúze společností Moravskoslezské teplárny, a.s. a Teplárny Karviná. Změna názvu společnosti na Dalkia Morava, a.s.
2004	Fúze společností Dalkia Morava, a.s. a Ekotern. Změna názvu společnosti na Dalkia, Česká republika, a.s.
2014	Změna akcionářské struktury. Veolia získává 100% akcií společnosti Dalkia, Česká Republika, a.s.
2015	Přejmenování společnosti na Veolia Energie ČR, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti

Analyzovaná společnost, která působí v České republice od roku 1992, si za svou více než dvacetiletou historii si vybudovala významné postavení na trhu, které si snaží udržet. Úroveň konkurenceschopnosti zjišťuje prostřednictvím průzkumu spokojenosti zákazníků a hodnocení finančních ukazatelů, průzkumů trhu a dotazníkového šetření.

Průzkumy spokojenosti zákazníků, jenž jsou prováděny pravidelně jednou za dva roky, mají za cíl zmapovat úroveň spokojenosti klientů a získat náměty na zlepšení. Na průzkumu spolupracují útvary napříč celou společností, především obchodní útvary a závody distribuce a služeb. Realizaci a výstupy těchto průzkumů zajišťuje Zákaznické centrum.

Z poměrových ukazatelů sleduje firma celkovou zadluženost, rentabilitu aktiv a celkovou likviditu. Z účetní závěrky věnuje pozornost vybraným charakteristikám, například výsledku hospodaření, tržbám z prodeje tepla a elektrické energie, obratu společnosti či realizovaným investicím. Dále je v podniku věnována nemalá pozornost oblasti lidských zdrojů, kde se sleduje bezpečnost na pracovišti, struktura zaměstnanců dle vzdělání, věku a délky zaměstnání ve společnosti.

Při posuzování svého konkurenčního postavení provádí společnost v rámci marketingových studií průzkumy trhu, avšak nepravidelně, podle aktuální potřeby, obdobně jako dotazníková šetření, prostřednictvím kterých je zjišťováno, zda znají potenciální zákazníci společnost, v čem podnik vyniká, čím se liší od konkurence apod. Nicméně nerealizuje srovnávání finančních výsledků s konkurenčními podniky či celým odvětvím.

3.2 Analýza konkurenčních sil v odvětví

Následující podkapitola je zaměřena na analýzu pěti konkurenčních sil, jenž působí na zkoumaný podnik v odvětvovém prostředí. Postupně je věnována pozornost pěti činitelům dle M. E. Portera: současná konkurence, potenciální konkurence, hrozba substitutů, dodavatelé a zákazníci.

K analýze konkurenčních sil je využita metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy dle autorů Keřkovský a Vykypěl (2006), kde jsou ke každé konkurenční síle vymezena kritéria, která jsou týmem odborníků hodnocena prostřednictvím bodové škály v intervalu 1 až 9 bodů a následně je proveden součet bodů u jednotlivých kritérií a vypočten aritmetický průměr, reprezentující celkové hodnocení konkurenční síly na základě odhadů expertů.

Tým odborníků byl tvořen vedoucím útvaru účetnictví a financování, náměstkem obchodního ředitele pro rozvoj a plánovačem, jenž provedli hodnocení jednotlivých kritérií pro rok 2015 a predikci pro rok 2017. U kritérií byly vypočteny aritmetické průměry, představující průměrné ohodnocení každého kritéria na základě odhadu tří expertů, jelikož členové týmu prováděli hodnocení samostatně. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií a celkové zhodnocení pěti konkurenčních sil dle zaměstnanců společnosti Veolia Energie ČR, a.s. je uvedeno v příloze č. 9.

V podkapitolách 3.2.1 až 3.2.5 jsou interpretovány výsledky pěti konkurenčních sil včetně grafického zpracování. V podkapitole 3.2.6 je provedeno celkové shrnutí a zhodnocení výsledků, jež byly aplikací Porterova modelu pěti konkurenčních sil získány.

3.2.1 Současná konkurence

V oblasti poskytování tepla domácnostem, průmyslovým podnikům a dalším skupinám zákazníků zaujímá společnost Veolia Energie ČR, a.s. v České republice dominantní postavení. Nejpočetnější skupinu zákazníků má v Moravskoslezském kraji, kde jsou konkurenčními podniky zejména místní teplařenské společnosti, které však pro analyzovanou firmu nepředstavují významnou hrozbu, jelikož nespádají do kategorie silných konkurentů. Jedná se například o Distep, a.s. či Havířovská teplařenská společnost, a.s.. V regionu Čechy, kde společnost rovněž působí, je významným konkurentem Pražská teplařenská, a.s. Další činností společnosti je výroba a prodej elektrické energie, avšak ne v tak velkém rozsahu, jako je poskytování tepla. V této oblasti podnikání má firma významné konkurenty, například ČEZ, a.s. či E. ON Energie, a.s..

Podnik nezaznamenal růst poptávky po poskytovaných službách, spíše naopak. Z důvodu změny klimatických podmínek, především absence chladného počasí v zimních měsících, dodávky tepla v posledních třech letech neustále klesaly. Obdobně byl zaznamenán pokles prodeje elektrické energie, související zejména s poklesem cen silové elektřiny. Z důvodu neustálého tlaku na snižování cen a využívání kapacit jsou fixní náklady společnosti poměrně vysoké.

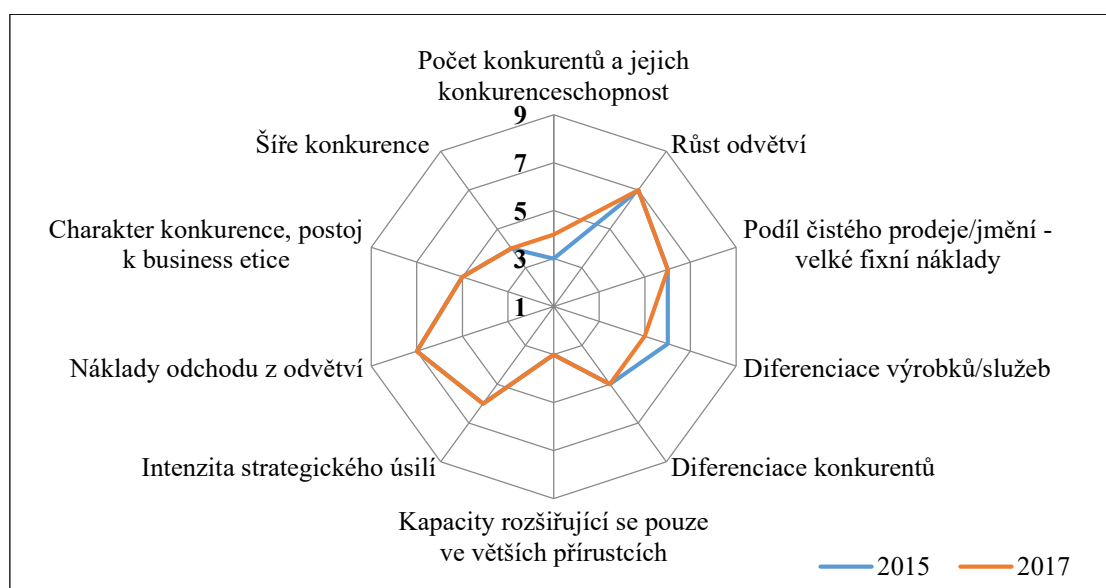
Společnosti působící na energetickém trhu usilují především o zmírnění dopadů své činnosti na životní prostředí se současným neustálým zvyšováním kvality poskytovaných služeb, z čehož se odvíjí poměrně vysoká intenzita strategického úsilí. Analyzovaná společnost například sleduje vývoj trhu v tuzemsku i zahraničí, zaměřuje se na investování do rozvoje, modernizace a opravy technologických zařízení za účelem zvyšování spolehlivosti, efektivity, bezpečnosti a snižování produkce emisí oxidu dusíku, oxidu síry a tuhých prachových částic, jež znečišťují ovzduší.

Náklady odchodu z odvětví jsou velmi vysoké, jelikož společnost má uzavřené dlouhodobé kontrakty se svými obchodními partnery a zákazníky, najímá si výrobní zařízení formou finančních leasingů apod. Diferenciace konkurentů a poskytovaných služeb je na energetickém trhu průměrná. Některé společnosti se zabývají pouze výrobou a distribucí tepla, jiné i výrobou elektrické energie, chladu či plynu, některé vykonávají svou činnost pouze v České republice, jiné poskytují své služby i v zahraničí, apod.

V odvětví je veden konkurenční boj především z aspektu ceny a kvality. Od ostatních podniků se analyzovaná společnost odlišuje zejména tím, že k výrobě tepla využívá kromě klasických zdrojů paliva také biomasu, jejímž spalováním v kotelních jednotkách se snaží přispět ke zmírnění dopadů své činnosti na životní prostředí. Jen v roce 2013 bylo na dodávky tepla a elektřiny spotřebováno přes 48 tun biomasy a v následujícím roce už o 26 tun více. Konkurence v odvětví není ryze gentlemanská ani ryze gangsterská, s většinou firem má však společnost dobré vztahy. Například společnosti ČEZ, a.s. a E. ON energie, a.s., jsou konkurenty společnosti Veolia Energie ČR, a.s., ale současně i významnými obchodními partnery.

Konkurenční rivalita v odvětví byla týmem odborníků ohodnocena jako lehce nadprůměrná. Z celkového počtu 9 bodů obdržela současná konkurence 5,20 pro současné období i budoucí situaci. V grafu 3.1 je znázorněno bodové ohodnocení deseti kritérií konkurenční rivality pro rok 2015 a predikce pro rok 2017, z něhož je patrný mírný pokles diference služeb a růst počtu silných konkurentů.

Graf. 3.1 Konkurenční rivalita v odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví se jeví jako méně pravděpodobná, jelikož je potřeba vlastnit speciální technologie, patenty, licence, zařízení na výrobu elektrické energie a tepla (kotelní jednotky – parní, horkovodní či teplovodní, parní turbíny, kogenerační jednotky, apod.), s čímž také souvisí poměrně vysoká kapitálová náročnost. Distribuční kanály jsou v odvětví individuální a pro nové firmy obtížně přístupné, což vstup do odvětví také znesnadňuje. Dalším faktorem, jenž může potenciální konkurenty odradit od vstupu na energetický trh, je obtížný odchod z odvětví, především z důvodu kapitálové náročnosti.

Ač společnost usiluje o redukcí svých nákladů, jak výrobních, tak distribučních, úspory z rozsahu jsou podprůměrné. Přístup k surovinám je poměrně snadný, avšak nalézt kvalifikovanou pracovní sílu je obtížnější. Sami zaměstnanci se neustále vzdělávají, jelikož výroba tepla i elektrické energie má negativní dopad na životní prostředí a je proto potřeba neustále inovovat a hledat nová řešení, jak snížit produkci škodlivých látek, jež znečišťují ovzduší.

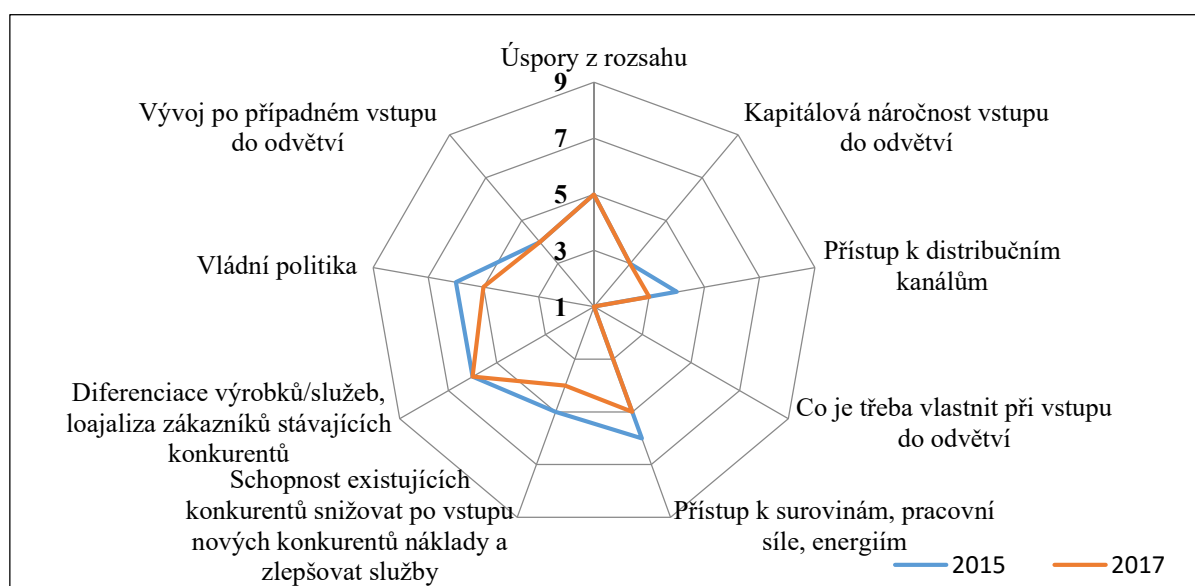
V České republice má energetický průmysl na starosti Ministerstvo průmyslu a obchodu, jež nebrání novým firmám vstupu do odvětví, avšak nově přicházející firmy musí podobně jako ostatní podniky dodržovat zákony a vyhlášky, například zákon 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), zákon 505/1990 Sb. o metrologii, vyhláška č. 194/2007 Sb., kterou

se stanoví pravidla pro vytápění a dodávku teplé vody, měrné ukazatele spotřeby tepelné energie pro vytápění a pro přípravu teplé vody a požadavky na vybavení vnitřních tepelných zařízení budov přístroji regulujícími a registrujícími dodávku tepelné energie (www.veoliaenergie.cz).

Loajalita zákazníků se jeví jako nízká, jelikož odběratelé tepla a elektrické energie se rozhodují na základě kvality a ceny. Nicméně při vstupu nového konkurenta do odvětví je analyzovaná společnost, podobně jako stávající konkurenční podniky, schopna a ochotna zlepšovat poskytované služby, aby si udržela stávající zákazníky.

Na základě odhadu odborníků se hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví jeví jako mírně podprůměrná, z 9 bodů obdržela v aktuálním roce konkurenční síla 4,44 s predikcí mírného poklesu na hodnotu 4,00. Ohodnocení kritérií potenciální konkurence pro aktuální a budoucí situaci je znázorněno v grafu 3.2. Tým expertů očekává obtížnější přístup potenciálních konkurentů k distribučním kanálům a surovinám, rostoucí schopnost konkurentů zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb a přísnější pravidla pro vstup do odvětví.

Graf 3.2 Hrozba vstupu do odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Při výrobě tepla a elektřiny společnost usiluje o neustále snižování dopadů její činnosti na životní prostředí, s čímž souvisí využívání vysoce kvalitního paliva s nízkým obsahem škodlivých látek. Z důvodu charakteru surovin je počet dodavatelů malý, což značí jejich

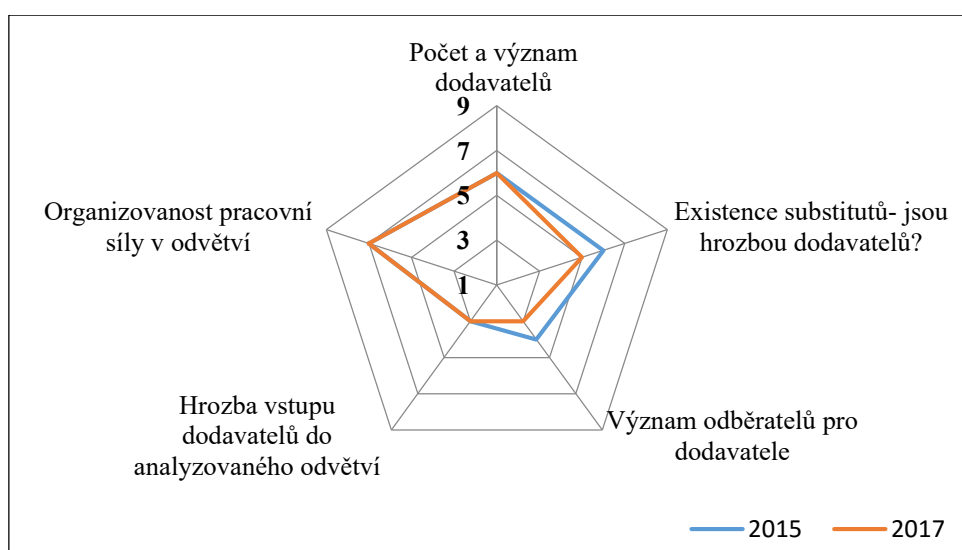
velkou vyjednávací sílu. Nicméně společnost má pro dodavatele velký význam, což naopak jejich vyjednávací sílu snižuje.

Nejvýznamnějším obchodním partnerem společnosti Veolia Energie ČR, a.s. jsou ostravsko-karvinské doly (OKD, a.s.), produkující a prodávající černé uhlí s nízkým obsahem síry a dalších příměsí, jenž společnost využívá jako palivo ve svých kotelních jednotkách. Mezi další dodavatele paliva patří společnost KARBONIA, spol. s r.o. zabývající se prodejem černého uhlí, koksu a hnědého uhlí, a OKK Koksovny, a.s., věnující se výrobě a prodeji kvalitního koksovatelného uhlí. Významnými dodavateli elektrické energie jsou společnosti ČEZ, a.s., a E. ON Energie, a.s., které jsou současně i silnými konkurenty v oblasti poskytování elektřiny zákazníkům.

Substituty nepředstavují pro dodavatele významnou hrozbu, což opět zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Z důvodu charakteru výroby tepla a silové elektřiny je nepravděpodobný vstup dodavatelů do odvětví. Pracovní síla je v odvětví organizovaná prostřednictvím odborů a jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů se jeví jako nadprůměrná, týmem expertů byla konkurenční síla ohodnocena 5,20 body s predikcí mírného poklesu na hodnotu 4,80. V grafu 3.3 je znázorněno ohodnocení jednotlivých kritérií pro aktuální a budoucí situaci. V roce 2017 se dle odborníků očekává klesající vyjednávací síla dodavatelů z důvodu rostoucího významu společnosti jako odběratele a rostoucího významu substitutů jako hrozby pro dodavatele.

Graf 3.3 Vyjednávací síla dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

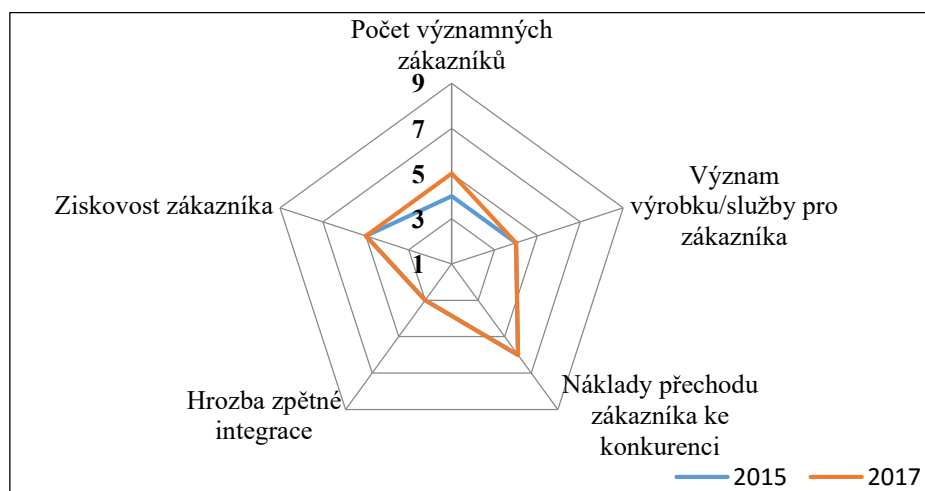
Společnost Veolia Energie ČR, a.s. se věnuje především výrobě a distribuci tepelné energie, dále také výrobě prodeji elektrické energie a chladu. Hlavní skupinu zákazníků tvoří obyvatelé měst, velkými zákazníky jsou školy a nemocnice, veřejné instituce, průmyslové podniky, obchodní a administrativní centra. Jmenovitě patří mezi významné odběratele Fakultní nemocnice Ostrava, PEGA - VEL, a.s., Kofola a.s., Krnovské škrobárny a lihovary, Mlékárna Kunín – provozovna Martinov, Fakultní nemocnice Olomouc, Univerzita Palackého Olomouc, lázně Darkov, TONAK, a.s. a mnoho dalších.

Největší skupinu zákazníků má podnik v regionu Severní Morava, kde dodává tepelnou energii zhruba 105 tisícům odběratelů. Společnost má mnoho drobných zákazníků, ale také velké a významné zákazníky. Pro odběratele jsou služby, poskytované analyzovanou nezbytné, což snižuje jejich vyjednávací sílu.

Jestliže se zákazník rozhodne přejít ke konkurenci, nepředstavuje to pro něj z finančního hlediska významnější náklady. Vzhledem k charakteru poskytované služby je vysoce nepravděpodobné, že by zákazník začal podnikat v analyzovaném odvětví. Ziskovost a s ní související vyjednávací síla odběratelů je nízká u malých a vysoká u velkých zákazníků.

Týmem expertů byla vyjednávací síla zákazníků ohodnocena jako průměrná. Konkurenční síla byla pro rok 2015 ohodnocena 4,40 body s predikcí mírného růstu k hodnotě 4,60 pro rok 2017. V grafu 3.4 je znázorněno bodové ohodnocení pěti kritérií pro současnou a budoucí situaci. V roce 2017 se očekává růst vyjednávací síly zákazníků z důvodu navýšení počtu významných zákazníků.

Graf 3.4 Vyjednávací síla zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v případě společnosti Veolia Energie ČR, a.s. spatřována především v plynárenských firmách. Jak teplárenské tak plynárenské společnosti poskytují svým zákazníkům tepelnou energii, rozdíl spočívá pouze v jeho výrobě. V případě teplárenských společností je hlavní surovinou na výrobu tepla uhlí, v případě teplárenských společností zemní plyn.

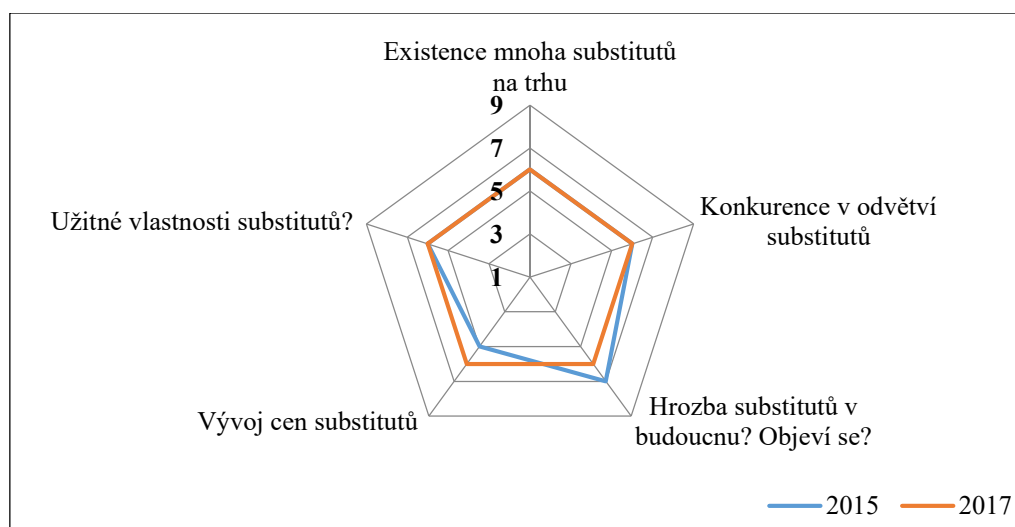
Konkurenční boj opět vychází z aspektu kvality a ceny. V Moravskoslezském kraji je v postavení největšího substitučního konkurenta společnost RWE, jenž se věnuje skladování a distribuci zemního plynu a s tím související výrobě tepla.

Co se týče ostatních substitutů, představují pro společnost hrozbu, avšak ne v tak velkém měřítku, jako plynové kotelny na výrobu tepla, rovněž alternativní zdroje alternativní zdroje energie. Konkrétně se jedná o solární panely, které dokáží přeměnit na teplo energii ze slunečního záření, či tepelná čerpadla, získávající energii z vody, země nebo okolního vzduchu. Alternativní zdroje energie sice v současné době nepředstavují pro obchodní závod významného substitučního konkurenta, avšak v budoucnu se situace může změnit.

Společnost se proti hrozbě substitutů brání neustálými inovacemi, investicemi do moderních technologických zařízení, udržováním vztahů se zákazníky na vysoké úrovni, zvyšováním kvality, apod. Lze tedy předpokládat, že stejné úsilí je a bude vyvíjeno i na straně substitutů a pro společnost tak budou představovat hrozbu i v budoucnu. Očekává se, že užité vlastnosti substitutů se budou neustále zlepšovat, a jejich cena se vzhledem ke konkurenčním bojům a současnému vývoji cen energií bude snižovat.

Hrozba substitutů se jeví jako nadprůměrná, týmem expertů byla konkurenční síla ohodnocena 6,00 body pro současné i budoucí období. Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií je znázorněno v grafu 3.5, z něhož můžeme vyčíst, že v roce 2017 se předpokládá mírný pokles hrozby substitutů, avšak současně se snížením jejich cen.

Graf 3.5 Hrozba substitutů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.6 Zhodnocení výsledků Porterovy analýzy

Zhodnocení pěti konkurenčních sil společnosti Veolia Energie ČR, a.s. bylo realizováno prostřednictvím metody pro objektivizaci Porterovy analýzy dle Keřkovský a Vykypěl (2006), jenž ke každé konkurenční síle vymezuje kritéria, která byla týmem expertů ohodnocena prostřednictvím bodové škály <1,9>, kdy hodnota 1 znamená, že konkurenční síla podnik významně neohrožuje a naopak hodnota 9 představuje pro firmu velkou hrozbu. Zhodnocení pěti konkurenčních sil týmem odborníků pro současnou a budoucí situaci je součástí přílohy č. 9. Souhrnný přehled výsledků Porterovy analýzy je znázorněn na obrázku 3.1.

Konkurenční silou, nejvýznamněji ohrožující analyzovanou společnost, jsou substituty, kterým bylo na základě odhadu odborníků přiděleno 6,00 bodů pro současnou i budoucí situaci. Jedná se o plynárenské firmy, které stejně jako teplárny poskytují tepelnou energii domácnostem, firmám a dalším organizacím, rozdíl spočívá pouze v surovinách sloužících k jeho výrobě. V Moravskoslezském kraji, kde má společnost Veolia Energie ČR, a.s. nejpočetnější skupinu zákazníků, je v postavení největšího substitučního konkurenta společnost RWE.

Jako lehce nadprůměrná byla ohodnocena konkurenční rivalita v odvětví, která pro aktuální rok i budoucí situaci obdržela 5,20 bodů. V oblasti poskytování tepla zaujímá společnost dominantní postavení a konkurenčními podniky jsou místní teplárenské společnosti, nepředstavující významnou hrozbu. Co se týče prodeje elektrické energie, má firma významné

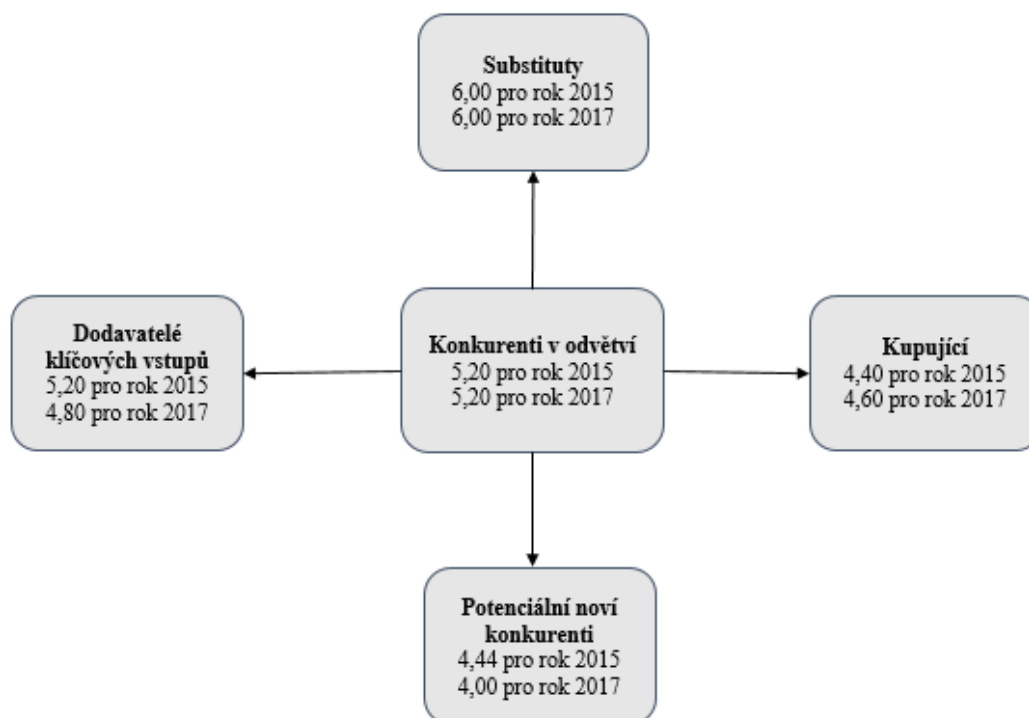
konkurenty, například společnosti ČEZ, a.s. či E. ON Energie, a.s. Konkurenční boj mezi podniky je veden především z aspektu kvality a ceny.

Pro aktuální rok 2015 byla i vyjednávací síla dodavatelů ohodnocena 5,20 body, avšak s predikcí mírného poklesu na 4,80 pro rok 2017. Jelikož společnost využívá vysoce kvalitní paliva s nízkým obsahem škodlivin, je počet dodavatelů malý. Významnými dodavateli paliva jsou například OKD, a.s., KARBONIA, spol. s r.o., OKK Koksovny, a.s.. Dodavateli elektrické energie a současně silnými konkurenty v oblasti poskytování elektřiny zákazníkům jsou společnosti ČEZ, a.s., a E. ON Energie, a.s..

Vyjednávací síla kupujících se jeví jako průměrná, týmem odborníků byla pro současnou situaci ohodnocena 4,40 body s predikcí mírného růstu na 4,60. Společnost má jak drobné zákazníky – obyvatelé měst, tak velké zákazníky – Fakultní nemocnice Ostrava, Kofola Krnovské škrobárny a lihovary, Mlékárna Kunín – provozovna Martinov.

Nejmenší hrozbu představuje pro podnik vstup nových konkurentů do odvětví, jelikož je potřeba vlastnit speciální zařízení, technologie, patenty, licence apod., s čímž úzce souvisí vysoká kapitálová náročnost. Konkurenční síla byla pro rok 2015 ohodnocena 4,44 body s predikcí poklesu na 4,00 pro rok 2017.

Obr. 3.1 Souhrnný přehled výsledků Porterovy analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Zhodnocení finanční situace společnosti Veolia Energie ČR, a.s.

Pro zjištění finanční situace společnosti Veolia Energie ČR, a.s. jsou v následující podkapitole vypočteny a zhodnoceny vybrané poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, a souhrnné modely pro hodnocení finanční situace – Altmanův model a Index IN05.

Finanční analýza je realizována za roky 2011 až 2014 dle vzorců uvedených v teoretické části práce. Výsledné hodnoty poměrových ukazatelů analyzované společnosti jsou srovnány s dosaženými hodnotami energetického průmyslu České republiky neboli s hodnotami odvětví, do něhož analyzovaná společnost spadá.

Data nezbytná pro výpočet poměrových ukazatelů celého odvětví jsou dostupná na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu v sekci „finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví“. Zde jsou každým rokem zveřejňovány analýzy, hodnotící ekonomické výsledky jednotlivých odvětví, a výkazy finančního účetnictví, jež jsou na internetových stránkách součástí přílohy. Zdrojem dat účetních výkazů jsou statistická šetření Českého statistického úřadu a individuální podniková data.

Vstupní data pro výpočty jsou čerpána z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti Veolia Energie ČR, a.s., viz příloha č. 2 a 3, a účetních výkazů energetického průmyslu ČR, viz příloha č. 6 a 7. V podkapitolách 3.4.1 až 3.4.5 jsou dosažené hodnoty vybraných poměrových ukazatelů, Altmanova modelu a indexu IN uvedeny v tabulkách a zaokrouhleny na dvě desetinná místa, dále je k nim proveden komentář. Podkapitola 3.4.6 je věnována celkovému zhodnocení finanční situace analyzované společnosti na základě informací získaných z výsledků finanční analýzy. Veškeré výpočty jsou uvedeny v příloze č. 4, 5 a 8.

Společnost Veolia Energie ČR, a.s. sestavuje účetní závěrku dle Mezinárodních standardů finančního výkaznictví (IFRS). Hlavním důvodem, proč společnost nesestavuje účetní závěrku dle českých účetních standardů, je zákon o účetnictví, jež od roku 2005 začal po všech akciových společnostech, disponujícími veřejně obchodovatelnými cennými papíry (v té době měla společnost dluhopisy), vedení účetnictví dle mezinárodních standardů. Poté, co společnost své dluhopisy splatila, nevrátila se k sestavování účetní závěrky dle českých standardů, jelikož mezinárodní systém vedení účetnictví se stal ve společnosti zavedenou formou. Druhým důvodem je skutečnost, že mateřská společnost firmy Veolia Energie ČR, a.s., jež má sídlo ve Francii a rovněž majitelé jsou francouzské národnosti, vyžaduje po své dceřiné společnosti v České republice účetní závěrku dle mezinárodních standardů.

3.3.1 Ukazatele rentability

Prostřednictvím ukazatelů rentability je sledována schopnost firem dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu do firemních aktivit. Jedná se o skupinu významných ukazatelů, jenž nám poskytují informace o tom, zda je podnikání efektivní. V tabulce 3.2 jsou zaznamenány výsledné hodnoty ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb za období let 2011 až 2014. Výpočty ukazatelů byly provedeny dle vzorců (2.9, 2.11, 2.12) uvedených v teoretické části práce.

Tab. 3.2 vývoj ukazatelů rentability

Ukazatel		2011	2012	2013	2014
ROA	firma	17,00%	16,76%	15,17%	16,12%
	odvětví	7,86%	11,44%	9,99%	4,48%
ROE	firma	20,95%	20,97%	19,32%	22,11%
	odvětví	13,97%	19,30%	16,76%	6,79%
ROS	firma	23,12%	22,41%	20,70%	27,98%
	odvětví	7,95%	11,27%	9,89%	5,26%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) poměruje zisk s celkovými aktivy obchodního závodu, investovanými do podnikání. Hodnota ukazatele by měla mít rostoucí charakter. V případě zkoumané společnosti vykazovala rentabilita kladné hodnoty, pohybující se v rozmezí 15% - 17%. Vývoj ukazatele je kolísavého charakteru, v letech 2012 a 2013 došlo k jeho mírnému poklesu z důvodu poklesu hospodářského výsledku před úroky a zdaněním. V porovnání s odvětvovými výsledky je rentabilita aktiv u analyzované společnosti výrazně vyšší, lze tedy říci, firma efektivně využívá svá aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu, hodnotící výnosnost vlastních zdrojů, byla podobně jako rentabilita aktiv nejnížší v roce 2013, kdy za mírným snížením stojí pokles čistého zisku. Obdobně je také hodnota ukazatele vyšší, než u celého odvětví.

Rentabilita tržeb, vyjadřující množství zisku na jednu korunu tržeb, má rovněž obdobně, jako již zmíněná rentabilita aktiv a vlastního kapitálu diferenční vývoj. Nejnížší hodnota ukazatele byla opět zjištěna v roce 2011 z důvodu poklesu zisku za účetní období. V případě energetického průmyslu ČR je rentabilita tržeb výrazně nižší, než u analyzované společnosti. Celkově dosahuje rentabilita tržeb z vybraných poměrových ukazatelů nejvyšších hodnot.

Jedním z důvodů, proč dosahuje společnost Veolia Energie ČR, a.s. výrazně vyšší rentability, než odvětví, jsou příjmy z dividend, jež se pohybují v řádech stovek milionů korun, reprezentují přes devadesát procent celkových finančních výnosů a významně se tak podílejí na celkovém výsledku hospodaření.

3.3.2 Ukazatele likvidity

Druhou skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, jež zjišťují, zda je firma schopna uspokojovat své krátkodobé závazky. V tabulce 3.3 je zaznamenán vývoj celkové, pohotové a okamžité likvidity v letech 2011 až 2014. K výpočtu ukazatelů byly použity vzorce (2.6 – 2.8), uvedené v teoretické části práce.

Tab. 3.3 Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel		2011	2012	2013	2014
Celková likvidita	firma	0,55	0,65	0,70	0,56
	odvětví	1,36	1,36	1,66	1,38
Pohotová likvidita	firma	0,40	0,48	0,46	0,44
	odvětví	1,21	1,23	1,54	1,28
Okamžitá likvidita	firma	0,07	0,08	0,08	0,13
	odvětví	0,24	0,3	0,49	0,39

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková likvidita, poměřující oběžná aktiva s krátkodobými závazky, by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Z výsledků je zřejmé, že analyzovaná společnost nedosáhla za celé sledované období doporučených hodnot, naopak se pohybuje pod stanovenou minimální hranicí, z čehož vyplývá, že firma nemá dostatek vlastních peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků. V případě celého odvětví je situace o něco lepší, avšak celková likvidita se ve stanoveném rozmezí pohybuje pouze v roce 2013.

Pohotová likvidita nebere, na rozdíl od likvidity celkové, v úvahu zásoby a vyjadřuje tedy přesněji schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty ukazatele se opět nepohybují v doporučeném rozmezí 1,0 – 1,5, nýbrž pod stanovenou minimální hranicí, na rozdíl od výsledných hodnot celého odvětví, jež se ve stanoveném intervalu pohybuje ve všech sledovaných obdobích.

Okamžitá likvidita, jež z oběžných aktiv bere v úvahu pouze pohotové platební prostředky, by se měla pohybovat v intervalu 0,9 – 1,1, což podnik opět nesplňuje ani v jednom

sledovaném období. Celé odvětví se také pohybuje pod stanovenou minimální hranicí, avšak naproti analyzované společnosti vykazuje výrazně vyšší výsledky. Důvodem nízkých hodnot ukazatelů likvidity je především malé množství pohotových platebních prostředků, jelikož podnik využívá k financování svých krátkodobých závazků především krátkodobé bankovní úvěry. Nicméně i přes tuto skutečnost by měl obchodní závod usilovat o navýšení svého krátkodobého finančního majetku, jež představuje nejlikvidnější aktiva.

3.3.3 Ukazatele aktivity

Další analyzovanou oblastí jsou ukazatele aktivity, prostřednictvím kterých je zjišťováno, zda podnik efektivně využívá svá aktiva. V zásadě se rozlišují dvě formy ukazatele, obrátkovost a doba obratu. Vývoj obrátkovosti aktiv a zásob je zachycen v tabulce 3.4, výsledné hodnoty doby obratu zásob, pohledávek a závazků jsou uvedeny v tabulce 3.5. K výpočtu ukazatelů aktivity byly použity vzorce (2.1 - 2.5) z teoretické části.

Tab. 3.4 Vývoj obrátkovosti

Ukazatel		2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	firma	0,59	0,63	0,62	0,98
	odvětví	0,80	0,82	0,81	0,68
Obrat zásob	firma	13,63	15,15	9,8	15,63
	odvětví	24,34	29,60	31,75	30,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv, hodnotící efektivitu využití celkových aktiv podniku, by neměl klesnout pod hodnotu 1. Analyzovaná společnost však tuto podmínku nesplňuje ani v jednom sledovaném období, pouze v roce 2014 se celková aktiva obrátila za rok 0,98 krát a ukazatel se tak přiblížil minimální hodnotě. Nízké hodnoty ukazatele jsou způsobeny především skutečností, že společnost působí na energetickém trhu a ke své činnosti využívá dlouhodobý hmotný majetek s vysokou pořizovací cenou, například kotelní jednotky na výrobu tepla, či parní turbíny sloužící k výrobě elektrické energie. V případě obratu aktiv celého odvětví lze vidět, že také není dosahováno požadované minimální hodnoty, z důvodu již zmíněných drahých výrobních zařízení dlouhodobé životnosti.

Obrat zásob, vyjadřující, zda podnik nedisponuje zbytečnými a nelikvidními zásobami, by podobně jako ukazatel obratu aktiv, neměl klesnout pod hodnotu 1. Tuto podmínku splňuje firma ve všech sledovaných obdobích, dokonce ji několikrát převyšuje, nicméně ve srovnání

s odvětvovými výsledky je obrat zásob u analyzované společnosti výrazně nižší. Nejnižší hodnoty ukazatele dosahoval podnik v roce 2013, kdy se zásoby obrátily 9 krát. Následující rok však došlo k výraznému zlepšení a obrat zásob byl proveden 15 krát.

Tab. 3.5 Vývoj doby obratu

Ukazatel		2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	firma	26,42	23,77	36,74	23,04
	odvětví	14,79	12,16	11,34	11,89
Doba splatnosti pohledávek	firma	55,44	57,14	57,15	60,87
	odvětví	97,92	89,90	101,24	101,26
Doba úhrady krátkodobých závazků	firma	167,11	141,04	153,84	198,23
	odvětví	95,94	92,45	92,02	102,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu zásob má u analyzované společnosti kolísavý vývoj. Nejdelší doba obratu zásob nastala v roce 2013 a činila necelých 37 dní. Následující rok však byly zásoby prodány a znovu uskladněny o 14 dní rychleji. Ve srovnání s odvětvovými výsledky dosahuje firma horších výsledků, jelikož doba obratu zásob energetického průmyslu je výrazně kratší.

Doba splatnosti pohledávek, vyjadřující platební morálku zákazníků, by měla být co nejkratší. V případě společnosti se doba splacení pohledávek pohybuje v rozmezí 55 - 61 dní, avšak je rostoucího trendu, pro podnik je však žádoucí opačný, klesající charakter. V případě celého odvětví je platební morálka odběratelů výrazně horší, doba splatnosti faktur v posledních dvou letech činila 101 dní.

Doba úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje platební disciplínu firmy vůči dodavatelům. Obdobně jako v předchozích případech je žádoucí co nejkratší doba obratu. U analyzovaného podniku se doba obratu závazků pohybovala v rozmezí 167 – 199 dní a naproti výsledným hodnotám celého odvětví byla výrazně delší, než v případě odvětví. Důvodem je skutečnost, že obchodní závod má se svými dodavateli nasmlouvané dlouhé doby splatnosti. Nejedná se tak o horší platební kázeň analyzované společnosti, ale o to, že dodavatelé delší dobu splatnosti krátkodobých závazků akceptují.

Doba obratu závazků je u analyzované společnosti ve všech sledovaných obdobích větší, než součet doby obratu zásob a pohledávek, což je pro podnik výhodné, jelikož dodavatelské úvěry financují jak pohledávky, tak zásoby. Tato skutečnost však není naplněna

v případě celého odvětví, kde je dokonce doba splatnosti pohledávek vyšší, než doba obratu závazků, s výjimkou roku 2013.

3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou ukazatelů, jenž byly využity pro posouzení finančního zdraví analyzovaného podniku, jsou ukazatele zadluženosti, sloužící ke zhodnocení vztahu mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Pro analýzu byly vybrány dva ukazatele, zadluženost vlastního kapitálu a celková zadluženost, jejichž vývoj za roky 2011 až 2014 je zaznamenán v tabulce 3.6. Výpočty ukazatelů byly realizovány dle vzorců (2.13, 2.14) uvedených v teorii.

Tab. 3.6 Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatel		2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	firma	34,61%	32,28%	34,01%	35,82%
	odvětví	50,69%	48,17%	50,48%	45,77%
Zadluženost vlastního kapitálu	firma	52,92%	47,68%	51,73%	55,82%
	odvětví	111,51%	100,56%	105,31%	86,43%

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost, vyjadřující míru věřitelského rizika se u analyzované společnosti pohybuje v intervalu 34 - 36% a splňuje tak doporučené rozmezí 30 - 60 %. V letech 2012 až 2014 došlo k mírnému růstu ukazatele, způsobené růstem krátkodobých závazků. V energetickém průmyslu se zadluženost pohybuje v rozmezí 45 - 51%, Veolia Energie ČR, a.s. tedy v porovnání s odvětvím vykazuje velmi dobré hodnoty a pro věřitele představuje nižší míru rizika.

Zadluženost vlastního kapitálu, vyjadřující podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu, se u firmy pohybuje v rozmezí 47 – 56%, nedosahuje tak doporučeného intervalu 80-120 %. Hlavním důvodem je financování podnikatelských aktivit především z vlastních zdrojů, což na jednu stranu představuje nevýhodu, jelikož vlastní kapitál je dražší než cizí zdroje, avšak na stranu druhou, čím je nižší zadluženost vlastního kapitálu, tím je nižší riziko pro věřitele. V celém odvětví se zadluženost vlastního kapitálu pohybuje v rozmezí 86,43 – 111,51 %, je tedy výrazně vyšší, než u analyzované společnosti, nicméně v letech 2011-2014 splňuje doporučené rozmezí.

3.3.5 Souhrnné modely

Pro kompletní posouzení finanční situace společnosti Veolia Energie ČR, a.s. jsou v neposlední řadě využity dva souhrnné modely – index IN05 a Altmanův model, jejichž prostřednictvím je úroveň finančního zdraví podniku vyjádřena jedním číslem.

Index důvěryhodnosti, jenž byl sestaven manželi Neumaierovými, slouží k posouzení finančního zdraví podniků v ČR. Hodnota indexu vyšší jak 1,6 vypovídá o velmi dobré finanční situaci společnosti, naopak hodnota nepřevyšující 0,9 znamená, že firma směřuje k bankrotu. V intervalu mezi 0,9 až 1,6 se podnik nachází v tzv. šedé zóně, kdy nelze přesně určit finanční situaci podniku. Výsledné hodnoty indexu IN05 společnosti Veolia Energie ČR, a.s. za roky 2011 až 2014 jsou zaznamenány v tabulce 3.7 a postupové kroky vedoucí k jejich zjištění jsou součástí přílohy č. 5. Vypočet indexu byl proveden dle vzorce 2.16 uvedeného v teorii.

Tab. 3.7 Index IN05

Ukazatel	Váha	2011	2012	2013	2014
A/CZ	0,13	2,89	3,10	2,93	2,79
EBIT/NÚ	0,04	125,05	154,27	330,55	250,45
EBIT/A	3,97	0,17	0,17	0,15	0,16
VÝ/A	0,21	0,62	0,68	0,66	0,57
OA/(KZ+KBÚ)	0,09	0,55	0,65	0,70	0,56
IN05		6,23	7,44	14,41	11,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech sledovaných obdobích je hodnota indexu vyšší jak 1,6, podnik se tak pohybuje v bonitním pásmu, což znamená, finanční situace společnosti je na velmi dobré úrovni a riziko bankrotu je v blízké budoucnosti vysoce nepravděpodobné. Výsledná hodnota indexu je výrazně ovlivněna ukazatelem EBIT/NÚ, jenž ve všech sledovaných obdobích dosahuje vysokých hodnot, především z důvodu nízkých nákladových úroků. Lze také vyčíst, že v letech 2011 až 2013 docházelo k růstu indexu, avšak v posledním roce index poklesl o 3,216, jelikož nákladové úroky vzrostly oproti předcházejícímu období o 2 721 tis. Kč, což způsobilo výrazné snížení hodnoty ukazatele EBIT/NÚ. Ostatní ukazatele, ovlivňující výslednou hodnotu indexu IN05, se po sledované období vyvíjeli poměrně stabilně.

Altmanův model, sestavený v roce 1968 E. Altmanem, slouží k posouzení toho, zda je podnik bonitní či vykazuje značné finanční problémy. Hodnota Z-skóre přesahující 2,9 vypovídá o uspokojivé finanční situaci, naopak hodnota menší jak 1,2 upozorňuje na možnost

bankrotu. V rozmezí mezi 1,2 až 2,9 se jedná o tzv. šedou zónu, kdy nelze jednoznačně určit finanční situaci společnosti. Dosažené hodnoty Altmanova Z-skóre za roky 2011 až 2014 jsou uvedeny v tabulce 3.8, postupové kroky výpočtu jsou součástí přílohy č. 5. Výpočet byl realizován dle vzorce 2.15 uvedeného v teoretické části práce.

Tab. 3.8 Altmanovo Z-skóre

Ukazatel	váha	2011	2012	2013	2014
ČPK/CA	0,717	-0,12	-0,09	-0,08	-0,12
Ner. zisk/CA	0,847	0,27	0,29	0,28	0,29
EBIT/CA	3,107	0,17	0,17	0,15	0,16
VK/CK	0,42	1,89	2,10	1,93	1,79
T/CA	0,998	0,59	0,63	0,62	0,51
Z-skóre		2,05	2,21	2,08	1,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší problém při výpočtu Altmanova modelu se nachází u prvního ukazatele, kdy čistý pracovní kapitál je ve všech sledovaných obdobích záporný a podnik tedy nemá dostatek peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků (viz výpočet ukazatelů likvidity). Hodnota Altmanova Z-skóre se v období let 2011 – 2014 pohybuje v rozmezí hodnot 1,91 – 2,21. Analyzovaná společnost se tedy nachází v šedé zóně, kdy nelze jednoznačně určit její finanční situaci. Nicméně na základě výsledků, jež byly získány prostřednictvím analýzy poměrových ukazatelů a indexu IN05, nevykazoval podnik výrazné finanční problémy a není v nejbližší době ohrožen bankrotem.

3.3.6 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Finanční analýza společnosti Veolia Energie ČR, a.s. byla realizována za období let 2011 až 2014. V první řadě byly na podnik aplikovány vybrané poměrové ukazatele, jejichž výsledné hodnoty byly srovnány s hodnotami celého odvětví. Pro kompletní posouzení finanční situace společnosti byly následně využity dva souhrnné modely – Altmanův model a index IN05. Veškeré výpočty jsou uvedeny v příloze č. 4, 5 a 8.

Vývoj ukazatelů rentability nabýval ve sledovaném období diferenčního charakteru. Rentabilita vybraných ukazatelů nabývala nejnižších hodnot v roce 2013 z důvodu poklesu hospodářského výsledku. V průběhu sledovaného období jsou nejlepší výsledky zaznamenány

u ukazatele rentability tržeb. Ve všech případech dosahuje společnost vyšší rentability, než odvětví.

V případě ukazatelů aktivity hodnota obratu aktiv vždy nižší než 1 a nesplňuje tak stanovenou hranici. Obdobná situace však nastává i v případě celého odvětví, jelikož společnosti, působící na energetickém trhu, využívají ke své činnosti dlouhodobý hmotný majetek s vysokou pořizovací cenou (kotelní jednotky, parní turbíny apod.). Ve všech sledovaných obdobích má společnost delší dobu obratu závazků, než součet doby obratu zásob a pohledávek, což je pro ni výhodné, jelikož dodavatelské úvěry financují jak pohledávky, tak zásoby. Tato situace není naplněna v případě celého odvětví, kde je, s výjimkou roku 2013, doba splatnosti pohledávek dokonce delší, než doba obratu závazků.

Ukazatelé likvidity ani v jednom roce nedosahovaly doporučených hodnot, naopak vždy byly pod stanovenou minimální hranicí a také nabývaly horších výsledků, než celé odvětví. Příčinou nízkých hodnot je nedostatek pohotových platebních prostředků.

Celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu je v analyzovaném období vždy nižší, než v případě celého odvětví. Ukazatel celkové zadluženosti se pohybuje v doporučeném rozmezí na rozdíl od ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu, jehož hodnoty se pohybují pod stanovenou minimální hranicí, jelikož společnost financuje většinu svých podnikatelských aktivit z vlastních zdrojů.

V poslední části finanční analýzy byly na podnik aplikovány dva souhrnné modely, za základě jejichž výsledků lze říci, že společnost Veolia Energie ČR, a.s. nevykazovala ve sledovaném období významné finanční problémy a úpadku se v nejbližší době obávat nemusí.

3.4 Analýza intelektuálního kapitálu

Následující kapitola je věnována analýze intelektuálního kapitálu podniku, zaměřující svou pozornost na ty hodnoty společnosti, jež jsou pouhým okem neviditelné, avšak v dnešní turbulentní době mají na konkurenční úspěch firmy rozhodující vliv.

Pro posílení intelektuální kapitálové základny a s tím související vytváření jedinečné konkurenční výhody podniku zpracoval Kiernan (1998) jedenáct příkázání, která inspirovala autorský kolektiv (Peterková a Ludvík, 2015) k vytvoření dotazníku, jež je využit k analýze růstových faktorů a inovačních aktivit společnosti Veolia Energie ČR, a.s. Dotazník převádí jedenáct příkázání dle Kiernana do empiricky měřitelných a pozorovatelných faktorů

v podnikové praxi. Každé pravidlo je v rámci dotazníku reprezentováno jedním či dvěma faktory. Kromě růstových faktorů podniku jsou součástí dotazníku také otázky týkající se tržeb, demografie a podnikatelského prostředí, v němž se společnost nachází.

Tým odborníků, jež dotazník v analyzované společnosti vyhodnocoval, byl tvořen vedoucím útvaru účetnictví a financování, náměstkem obchodního ředitele pro rozvoj a plánovačem. Samotný dotazník, s vyznačenými odpověďmi, je součástí přílohy č. 11.

V podkapitole 3.4.1 je provedeno posouzení intelektuálního kapitálu společnosti Veolia Energie ČR, a.s. na základě objektivního zhodnocení jedenácti růstových faktorů týmem expertů a dále je také proveden komentář k odpovědím na otázky, týkající se demografie, tržeb a podnikatelského prostředí. Následující podkapitola 3.4.2 je věnována celkovému zhodnocení výsledků, jež byly analýzou získány, a blíže jsou popsány ty růstové faktory, které jsou v analyzovaném podniku považovány za stěžejní, skryté hodnoty a schopnosti představující významný zdroj jeho konkurenční výhody.

3.4.1 Dotazníkové šetření

V první fázi dotazníku odpovídal tým odborníků na otázky, týkající se růstových faktorů neboli skrytých hodnot společnosti, které z účetních ani finančních výkazů nelze vyčíst, avšak na konkurenční úspěch podniku mohou mít rozhodující vliv. Následně byl k jednotlivým odpovědím přidělen, dle předem stanovené bodové stupnice, určitý počet bodů, viz příloha č. 11. V závěru se tyto dosažené body sečetly, čímž se získalo výsledné hodnocení růstových faktorů podniku.

Zhodnocení intelektuálního kapitálu podniku na základě objektivního názoru týmu odborníků je uvedeno v tabulce 3.9. V blízké minulosti stanovila společnost v oboru, v němž podniká, nový standard, jímž je šetrný přístup k životnímu prostředí, neustálá snaha o snížení produkce emisí a s tím související využívání druhotných a obnovitelných zdrojů energie.

Více jak 30 % tržeb plyne společnosti z poskytovaných služeb a obdobný vývoj očekává také v budoucnosti. V současné době má společnost dva aktivní rozvojové projekty. Cílem rozvojových projektů je jednak omezení plýtvání energií a snižování dopadů své činnosti na životní prostředí, a jednak snaha o rozšíření působnosti na českém energetickém trhu a s tím související úsilí o uzavírání nových a výhodných akvizic. Příkladem aktuálně probíhajícího rozvojového projektu je akvizice dceřiné společnosti Pražské teplárenské, a.s. za téměř dvě miliardy korun. Transakce nyní čeká na schválení od Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Jestliže bude projekt úspěšný, analyzovaný podnik bude dodávat teplo na levý břeh Vltavy a rozšíří tak svojí působnost v regionu Čechy.

Schopnost společnosti reagovat na změny v podnikatelském prostředí je poměrně vysoká. Příkladem je schopnost podniku vypořádat se s finanční krizí, jež před pěti lety výrazně postihla ekonomiku, s klesající spotřebou tepla z důvodu klimatických změn, s poklesem cen energií či zodpovědný přístup společnosti k ochraně životního prostředí, jež sehrává v 21. století velmi významnou roli.

Ochota společnosti experimentovat se dle týmu odborníků jev jako průměrná, obvyklá pro odvětví, v němž podniká. Naproti tomu je schopnost podniku využívat všeho, co zaměstnanci společnosti umějí, vysoká, obdobně jako schopnost navazovat výhodné spolupráce s ostatními firmami. Velmi dobrá spolupráce probíhala v letech 2011 až 2013 se společností OKD, a.s., avšak tato společnost se v posledních dvou letech potýká se značnými finančními problémy a budoucí spolupráce je tedy velmi nejasná. Mezi další významné firmy, s nimiž společnost uzavírá partnerství, jsou například EPH, s.r.o. či ČEZ, a.s., který pro společnost Veolia Energie ČR, a.s. současně představuje významného konkurenta.

Společnost působí celkem na dvou zahraničních trzích - na Slovensku a ve Francii, kde dodává svým zákazníkům tepelnou a elektrickou energii, obdobně jako v České republice. Co se týče strategických cílů, věnuje podnik velmi vysokou pozornost jejich měření. Strategické cíle analyzované společnosti jsou zaměřeny na rozšiřování trhu, udržitelný rozvoj a dodržování ekologických zásad a předpisů.

Aktivita společnosti v oblasti ochrany životního prostředí, ať už manažerské či technologické, jsou proaktivní, inovativní a efektivní. Společnost má k životnímu prostředí velmi zodpovědný přístup, jak již bylo uvedeno výše. Usiluje o neustále snižování produkce škodlivých látek, jež znečišťují ovzduší, podporuje projekty pro využívání obnovitelných zdrojů při výrobě tepla, apod.

Zvýšenou pozornost věnuje společnost profesnímu i osobnímu rozvoji a vzdělávání svých pracovníků s cílem zvýšit jejich kvalifikaci, výkonnost a motivaci. Kromě zákonných a povinných školení či seminářů mají zaměstnanci možnost navštěvovat například lekce angličtiny či francouzštiny. Společnost také usiluje o maximální využití intelektuálního kapitálu svých pracovníků.

Tab. 3.9 Analýza intelektuálního kapitálu podniku

Jedenáct přikázání dle Kiernana		Operacionalizace koncepce		
		Posuzované faktory	Měřené hledisko	Výsledek dotazování
1.	<i>Neříd'te se pravidly, která převládají ve vašem oboru</i>	Vznik a rozvoj oboru	Ovlivnění oboru firmou v posledních 3-5 letech	<i>Vytyčení nového standardu</i>
2.	<i>Inovujte, jinak nepřežijete</i>	Inovativní výrobky/služby	Podíl tržeb z výrobků/služeb ne starších 4 let:	
			a) v současnosti	<i>Nad 30 %</i>
			b) ve výhledu 3-5 let	<i>Nad 30 %</i>
3.	<i>Prozkoumejte svou společnost, nalezněte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.</i>	Rozvojové projekty	Počet aktivních rozvojových projektů	<i>2 – 3 projekty</i>
4.	<i>Věnujte pozornost rychlosti a akceschopnosti</i>	Působení externího prostředí	Schopnost reagovat na změny v podn. prostředí	<i>Vysoká</i>
5.	<i>Experimentujte a buďte proaktivní</i>	Experimentování ve společnosti	Ochota provádět experimenty	<i>Průměrná</i>
6.	<i>Bourejte své hranice</i>	Spolupráce s podniky	Schopnost vzájemné, výhodné spolupráce s jinými podniky	<i>Vysoká</i>
7.	<i>Využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umí, a to neustále</i>	Intelektuální potenciál pracovníků	Schopnost využívat všeho, co zaměstnanci umějí	<i>Vysoká</i>
8.	<i>Globalizujte svou vědomostní a reálnou základnu</i>	Nadnárodní kontakty	Počet významných zahraničních trhů	<i>2 – 3 zahraniční trhy</i>
9.	<i>Připusťte si skutečnost, že ekoprůmyslová revoluce se týká každého z nás</i>	Dlouhodobé přežití firmy	Aktivity podniku týkající se životního prostředí	<i>Proaktivní, inovativní a efektivní</i>
10.	<i>Z nepřetržitého vzdělávání udělejte firemní náboženství</i>	a) Systém firemního vzdělávání	Úloha vzdělávání ve společnosti	<i>Tradiční a zaběhnutá forma</i>
		b) Intelektuální základna firmy	Míra využití intelektuální kapitálové základny	<i>Do 100 %</i>
11.	<i>Vytvořte si nástroje pro sledování strategických přínosů</i>	Přístup ke sledování strategické výkonnosti firmy	Pozornost k měření strategických výsledků společnosti	<i>Velmi vysoká</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Peterková a Ludvík (2015, s. 46)

Kromě růstových faktorů podniku, jež jsou zaznamenány v tabulce 3.9, byly součástí dotazníku také otázky týkající se tržeb, demografie a podnikatelského prostředí, viz příloha č. 11. V posledních třech letech zaznamenala společnost mírný pokles tržeb. Důvodem je především absence chladného počasí v zimních měsících, v důsledku čehož klesala poptávka zákazníků po dodávkách tepla a s tím související pokles příjmů z poskytované služby. Obdobný

pokles příjmů byl zaznamenán i v případě prodeje elektrické energie, z důvodu poklesu cen silové elektřiny. Pokles tržeb z prodeje tepla a elektrické energie je očekáván i v blízké budoucnosti, avšak tento nepříznivý vývoj neovlivní podnik natolik, že by došlo k ukončení jeho činnosti v odvětví. Společnost očekává, že na energetickém trhu bude působit minimálně dvacet let, jelikož má více než dvacetiletou historii, v průběhu které si vybudovala mezi zákazníky dobrou pověst, vstup potenciálního konkurenta je vysoce nepravděpodobný a především služby, které jsou podnikem poskytovány, budou nepostradatelné i v budoucnosti.

Podnikatelské prostředí se pro společnost jeví jako snesitelné a schopnost jej ovlivňovat je průměrná, standardní pro dané odvětví. Na jedné straně zaujímá společnost významné postavení na českém energetickém trhu, jelikož má mnoho věrných zákazníků, je rentabilní apod., avšak na straně druhé jsou zde bariéry, které brání jejímu významnějšímu rozvoji, jako je regulace trhu ze strany státu, nepříznivý vývoj cen energií a surovin a z důvodu charakteru surovin k výrobě tepla a elektrické energie závislost podniku na malém počtu dodavatelů.

Na základě odpovědí týmu odborníků na otázky, týkající se tržeb, demografie a podnikatelského prostředí se jeví společnost jako stabilní a v současné době ani blízké budoucnosti není ohrožena její existence.

3.4.2 Zhodnocení analýzy intelektuálního kapitálu

Analýza intelektuálního kapitálu společnosti Veolia Energie ČR, a.s. byla realizována prostřednictvím dotazníku (viz příloha č. 11), který převádí jedenáct příkázání dle Kiernana, věnujících se analýze růstových faktorů podniku, do empiricky měřitelných a pozorovatelných faktorů v podnikové praxi. Dotazník byl vyhodnocen týmem odborníků z analyzované společnosti.

Růstové faktory společnosti byly měřeny formou dotazníkového škálování, a to v kvantitativní škále – naplnění do 10 %, 20 %, 30 % apod., v kvalitativní škále – například naplnění je velmi vysoké, vysoké, průměrné, a v neposlední řadě výběrem ze seznamu možností. Poté, co tým odborníků zvolil odpovědi na otázky jednotlivých posuzovaných faktorů, byly tyto odpovědi ohodnoceny prostřednictvím bodové škály <0,5>, kdy 5 bodů znamená, že společnost věnuje daným aktivitám velmi vysokou pozornost a naopak 0 bodů reprezentuje ty oblasti, v nichž společnost zaostává. Bodové ohodnocení růstových faktorů obchodního závodu je uvedeno následující tabulce 3.10.

Tab. 3.10 Bodové ohodnocení růstových faktorů podniku

Měřené hledisko	Body
Ovlivnění oboru firmou v posledních 3-5 letech	3
Podíl tržeb z výrobků/služeb ne starších 4 let:	5
Počet aktivních rozvojových projektů	3
Schopnost reagovat na změny v podnikatelském prostředí	4
Ochota provádět experimenty	3
Schopnost vzájemné, výhodné spolupráce s jinými podniky	4
Schopnost využívat všeho, co zaměstnanci umějí	4
Počet významných zahraničních trhů	4
Aktivita podniku týkající se životního prostředí	5
Úloha vzdělávání ve společnosti	4
Míra využití intelektuální kapitálové základny	5
Pozornost k měření strategických výsledků společnosti	5
Celkový počet bodů	49

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě ohodnocení inovativních faktorů týmem odborníků bylo společnosti přiděleno celkem 49 bodů z 60, čímž se řadí mezi podniky velmi vysokým hodnocením růstových faktorů. Z bodového rozmezí <0,5> obdržela měřená hlediska vždy nejméně 3 body.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že mezi skryté hodnoty obchodního závodu se bezpochyby řadí její přístup ke svým zaměstnancům, jelikož vzdělávání je považováno za nedílnou součást firemní kultury, a míra využití intelektuálního kapitálu je vysoká, podobně jako snaha podniku využívat všeho, co zaměstnanci umějí.

V současné době zaměstnává společnost 1 626 zaměstnanců, z nichž více jak 65 % zde pracuje déle jak 15 let, fluktuace pracovníků je tedy na velmi nízké úrovni. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku 30 – 49 let (52,7 %), druhou skupinu tvoří lidé nad 50 let (42,7 %). Nejméně početnou skupinu zaměstnanců tvoří absolventi učilišť, středních a vysokých škol (4,6 %). Všichni zaměstnanci mají jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti na základě popisu vykonávané funkce.

Cílem společnosti je nejen trvalé udržování, ale také zvyšování kvalifikace pracovníků. Kromě povinných školení mají zaměstnanci možnost využívat moderní formu e-learningového vzdělávacího portálu IES, mohou navštěvovat kurzy počítačové gramotnosti, lekce angličtiny

a francouzštiny či kurzy manažerských a měkkých dovedností (kurzy asertivní komunikace, taktika argumentace). Pro manažery jsou v nabídce i mezinárodní semináře. Zaměstnanci rovněž pravidelně absolvují elektronický kurz Etického kodexu a vedoucí pracovníci elektronický kurz Kodexu manažerského chování.

Aby zaměstnanci aktivně usilovali o růst jejich pracovní výkonnosti, vytvořila společnost motivační program, jež poskytuje svým pracovníkům benefity ve formě osobního účtu, ze kterého si každý může libovolně zvolit formu jeho čerpání, například penzijní připojištění, životní pojištění, rekreace, kulturní a sportovní akce či vzdělávací a zdravotnické služby. Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům stravování za zvýhodněné ceny, příspěvek na dětské tábory či bezúročné půjčky.

V roce 2014 společnost již po šesté realizovala hodnocení zaměstnanců metodou ECHOS, jež je založena na skupinovém hodnocení vybraných pracovníků a pozic, vycházejících z know-how společnosti. Výstupy metody jsou důležitým podkladem pro rozvoj zaměstnanců. Díky této metodě je každým rokem identifikováno v rámci společnosti několik skupin zaměstnanců – kádří s potenciálem, specialisté, experti a skupina talent managementu. Personální aktivity v oblasti talent managementu podporují nejen rozvoj pracovníků, ale také poskytují společnosti přehled o rozvojovém potenciálu svých zaměstnanců. Úzké skupině talentů věnuje společnost zvýšenou pozornost, podporuje jejich rozvoj.

V roce 2013 a 2014 byla Veolia Energie ČR, a.s. vyhlášena druhým nejlepším zaměstnavatelem Moravskoslezského kraje. Společnost se na předních příčkách soutěže umisťuje dlouhodobě, což svědčí o kvalitní personální politice a mimořádném přístupu k zaměstnancům. Dále je společnost již sedm let držitelem certifikátu Investors in People – jedná se o mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Společnost je v České republice jediným výrobním podnikem, který se takovýmto oceněním může pochlubit.

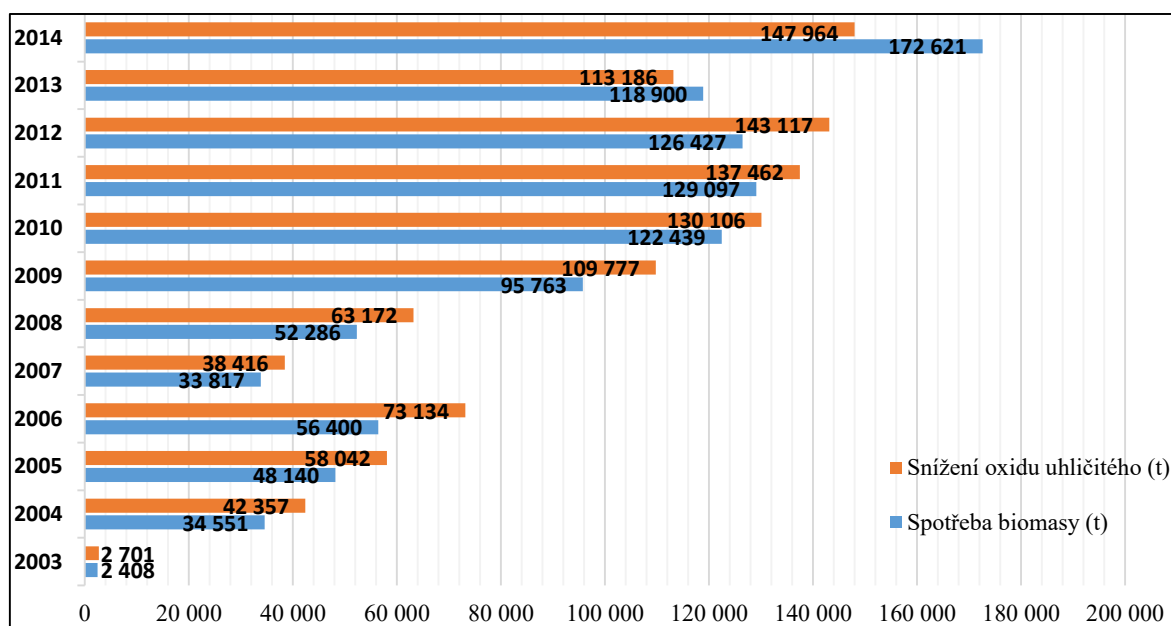
Další oblastí, kde společnost vyniká, je velmi aktivní přístup k ochraně životního prostředí. Jelikož výroba tepla a elektrické energie má negativní dopad na čistotu ovzduší, je dlouhodobá politika podniku zaměřena na hledání inovativních a moderních technických řešení, jež přispějí ke snížení dopadu jeho činnosti na životní prostředí.

Společnost se aktivně angažuje v otázkách zabránění ohrožení prostředí a účastní se na programech týkajících se omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, a prostřednictvím svého nadačního fondu „Veolia Energie pro životní prostředí ČR“, jež byl

založen roku 2006, přispívá k financování projektů, které mají na okolní krajinu pozitivní dopad. Jedná se například o projekty pro využívání obnovitelných zdrojů při výrobě energií či projekty zajišťující snížení poškozování životního prostředí z energetické výroby.

Dále společnost využívá kromě klasických zdrojů paliva také biomasu, jejímž spalováním v kotelních jednotkách se snaží přispět ke zmírnění dopadů své činnosti na životní prostředí. Společnost začala využívat biomasu jako zdroj paliva v roce 2003 v teplárně Krnov, postupně se začala využívat i v Ostravě, Karviné, Frýdku – Místku či Novém Jičíně. Od roku 2003 do roku 2014 bylo pro výrobu elektřiny a tepla využito 724 tisíc tun biomasy, které nahradily 850 tisíc tun oxidu uhličitého. Vývoj spotřeby biomasy jako zdroje paliva a s tím související snížení množství oxidu uhličitého, jež se při výrobě tepla a elektrické energie dostává do ovzduší, je znázorněno v grafu 3.6.

Graf 3.6 Vývoj spotřeby biomasy a snížení oxidu uhličitého



Zdroj: Vlastní zpracování dle VEOLIAENERGIE (www.veoliaenergie.cz)

Vývoj spotřeby biomasy měl od počátku jejího využívání jako zdroje paliva kolísavý vývoj. V období let 2003-2006 docházelo k růstu spotřeby, avšak v roce 2007 nastal razantní pokles. Následující roky 2008 – 2012 byly opět ve znamení zvýšeného využívání biomasy jako zdroje paliva, avšak rok 2013 byl ve znamení snížené spotřeby. V posledním sledovaném období však došlo k významnému růstu. Celkově byl rok 2014 nejprázdnější, jelikož bylo spáleno necelých 148 tisíc tun biomasy (o necelých 35 tisíc tun více, než v roce předcházejícím), což vedlo ke snížení oxidu uhličitého o více jak 172 tisíc tun. Výroba zelené energie má kromě pozitivního vlivu na životní prostředí také příznivý dopad na ceny elektřiny

a tepla. Nejvýznamnějším zdrojem biomasy je zelená štěpka a dále různé zbytky rostlin ze zemědělské a potravinářské výroby, například obilné otruby.

Aktivní přístup společnosti Veolia Energie ČR, a.s. k životnímu prostředí úzce souvisí s investicemi do ekologických projektů. Příkladem ekologicky šetrného projektu podle principů Politiky udržitelného rozvoje je biokotel v teplárně Krnov, jenž byl uveden do provozu v roce 2003, a který spaluje stoprocentně biomasu. Pro své ekologické projekty je společnost Veolia Energie ČR, a.s. úspěšná i v získávání prostředků z fondů Evropské unie.

V následující tabulce 3.10 jsou uvedeny celkové výdaje společnosti na investice za období let 2011 až 2014. Investiční výdaje byly nejnižší v roce 2012, a finance připadající na ekologické stavby dosahovaly minima v roce 2011. Celkově byl pro investiční činnost nejprůzračnější rok 2014, kdy byly zrealizovány investice v hodnotě 1 422,2 mil. Kč, z čehož 1 061,7 mil. Kč připadlo na stavby zaměřené na ekologizaci zdrojů, pro jejichž financování byly získány dotace ve výši 382 mil. Kč z Operačního programu „Životní prostředí“.

Tab. 3.11 Investiční činnost podniku

Investiční činnost	2011	2012	2013	2014
Celkové výdaje za investice (mil. Kč)	533,60	530,90	763,50	1422,20
Stavby zaměřené na ekologizaci zdrojů (mil. Kč)	2,30	41,80	343,20	1061,70

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby si společnost udržela své významné postavení na energetickém trhu, neustále sleduje vývoj na trhu a s tím související nové trendy nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Zaměřuje se na investování do rozvoje a obnovy technologických zařízení za účelem zvyšování kvality, spolehlivosti, bezpečnosti, efektivity a s tím související snižování produkce emisí oxidu dusíku, oxidu síry a tuhých prachových částic a s cílem zmírnit dopady své činnosti na životní prostředí.

V roce 2014 byly dokončeny a uvedeny do zkušebního provozu projekty zaměřené na snižování emisí (odsíření kotlů, suchý odběr popílku a škváry kotlů v Elektrárně Třebovice, odsíření kotlů v Teplárně Karviná). V Elektrárně Třebovice jsou ve fázi rozpracovanosti i další kotelní jednotky, kde rovněž probíhá jejich odsíření a odprášení. Díky zmíněným ekologickým akcím se očekává zlepšení ovzduší na Ostravsku – Karvinsku. Za ekologizaci třebovické elektrárny ocenilo Teplárenské sdružení ČR analyzovanou společnost prvním místem v soutěži Projekt roku v kategorii „Snižování emisí znečišťujících látek“.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Aplikační část práce byla věnována zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu, na základě metod, uvedených v teorii. V následující kapitole jsou shrnuty výstupy aplikovaných metod a poté jsou pro společnost vytvořeny návrhy a doporučení, jenž mohou vést ke zlepšení její konkurenční pozice na trhu.

4.1 Shrnutí

Pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti Veolia Energie ČR, a.s., jejímž předmětem podnikání je výroba tepla a elektrické energie, byly vybrány tři metody. V první řadě byla provedena analýza konkurenčních sil v odvětví, následně zhodnocení finanční situace podniku prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů, Altmanova modelu a indexu IN05, a na závěr analýza intelektuálního kapitálu.

4.1.1 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy

Prostřednictvím analýzy konkurenčních sil bylo zkoumáno pět faktorů, působících na společnost Veolia Energie ČR, a.s. v odvětvovém prostředí, jímž je energetický průmysl ČR. Postupně byla věnována pozornost jednotlivým konkurenčním silám, jimiž jsou současná konkurence, potenciální konkurence, hrozba substitutů, dodavatelé a zákazníci. Tým odborníků hodnotil konkurenční faktory prostřednictvím bodové škály pro rok 2015 a predikci pro rok 2017, a tím se zjistila míra ohrožení společnosti ze strany jednotlivých konkurenčních sil.

Na základě ohodnocení konkurenčních sil týmem expertů bylo zjištěno, že konkurenční silou, jež nejvýznamněji ohrožuje analyzovanou společnost, jsou substituty. Jedná se o plynárenské společnosti, jež obdobně jako teplárny poskytují svým zákazníkům tepelnou energii, rozdíl však spočívá v jeho výrobě. Společnost má nejpočetnější skupinu zákazníků v Moravskoslezském kraji, kde v pozici největšího substitučního konkurenta vystupuje společnost RWE.

Jako lehce nadprůměrná se jeví současná konkurence. Společnost zaujímá v oblasti poskytování tepla dominantní postavení, konkurenty jsou místní teplárny, které však pro podnik nepředstavují významnou hrozbu. Další činnosti společnosti, avšak ne v tak velkém rozsahu, je výroba a prodej elektrické energie, kde má firma významné konkurenty, například společnost ČEZ, a.s. Konkurenční boj je veden z aspektu kvality a ceny. Společnost se od svých

konkurentů odlišuje zejména tím, že kromě klasických zdrojů paliva k výrobě tepla využívá také biomasu, jejímž spalováním přispívá ke zmírnění dopadů své činnosti na životní prostředí

Také vyjednávací síla dodavatelů se pro rok 2015 jeví jako lehce nadprůměrná, avšak s predikcí mírného poklesu. Společnost využívá při výrobě tepla a elektřiny vysoce kvalitní paliva, jelikož chce zmírnit dopady své činnosti na životní prostředí. Z tohoto důvodu je počet dodavatelů malý, nicméně pro dodavatele představuje analyzovaná společnost velký význam. Významnými obchodními partnery jsou například KARBONIA, spol. s r.o., OKK Koksovný, a.s. a OKD, a.s..

Vyjednávací síla kupujících byla týmem odborníků ohodnocena jako průměrná s predikcí mírného růstu. Společnost má jak drobné, tak velké a významné odběratele. Skupinu zákazníků představují obyvatelé měst, velkými zákazníky jsou průmyslové podniky, školy, nemocnice, veřejné instituce, obchodní a administrativní centra. Ziskovost a vyjednávací síla je nízká u malých a vysoká u velkých kupujících.

Vstup potenciální konkurence do odvětví se jeví jako nepravděpodobný, jelikož je potřeba vlastnit zařízení na výrobu elektrické energie a tepla, speciální technologie, patenty a licence, s čímž úzce souvisí vysoká kapitálová náročnost. Ministerstvo průmyslu a obchodu, jež má v České republice energetický průmysl na starosti, nebrání novým firmám vstupu do odvětví, avšak je potřeba, aby podobně jako ostatní podniky, dodržovaly zákony a vyhlášky.

4.1.2 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Finanční analýza společnosti Veolia Energie ČR, a.s. byla realizována za roky 2011 až 2014. Na společnost byly prvně aplikovány vybrané poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, jejich výsledné hodnoty byly srovnány s odvětvím. Pro celkové zhodnocení finančního zdraví podniku byly následně použity dva souhrnné modely, Altmanův model a index IN05.

Ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu i tržeb měly ve sledovaném období kolísavý vývoj. Nejnižší ziskovost ukazatelů byla zaznamenána v roce 2013 z důvodu poklesu hospodářského výsledku. Nejlepších hodnot dosahovala po celou dobu rentabilita tržeb. Co se týče energetického průmyslu ČR, byla rentabilita vybraných ukazatelů ve všech sledovaných letech nižší, než u analyzované společnosti.

Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity jsou různorodé. Obrat aktiv by neměl klesnout pod hodnotu 1, což společnost nesplňuje ani v jednom roce, jelikož ke své činnosti využívá

dlouhodobý hmotný majetek s vysokou pořizovací cenou, například parní turbíny či kotelní jednotky. Obdobná situace nastává i v případě celého odvětví. V případě obratu zásob je minimální hranice několikrát překročena, avšak ve srovnání s odvětvím jsou výsledné hodnoty výrazně nižší. V případě ukazatelů doby obratu je podstatná skutečnost, že má společnost ve všech obdobích delší dobu úhrady krátkodobých závazků, než součet doby obratu zásob a pohledávek, což je pro ni přínosem, neboť dodavatelské úvěry financují jak zásob, tak pohledávky. Tato situace však neplatí v případě celého odvětví, kde je s výjimkou roku 2013 doba splatnosti pohledávek delší, než doba obratu závazků, což znamená, že závazky jsou hrazeny dříve, než pohledávky.

Nepříznivé výsledky byly zaznamenány v případě ukazatelů likvidity, kde nebylo dosaženo po celé sledované období doporučených hodnot, ale naopak likvidita se pohybovala pod stanovenou minimální hranicí. Z důvodu nedostatku pohotových platebních prostředků tak společnost není schopna včas splácet své krátkodobé závazky. V případě celého odvětví naplňuje doporučené rozmezí po celou dobu pouze ukazatel pohotovosti likvidity.

Celková zadluženost podniku se pohybuje v doporučeném intervalu a ve srovnání s odvětvím je výrazně nižší, což znamená nižší míru rizika pro věřitele. Zadluženost vlastního kapitálu se, na rozdíl od energetického průmyslu ČR, nepohybuje v doporučeném intervalu, jelikož společnost financuje většinu svých podnikatelských aktivit z vlastních zdrojů.

Pro kompletní posouzení finančního zdraví analyzované společnosti byl nejprve vypočten Altmanův model, jehož výsledná hodnota se po celé sledované období pohybuje v takzvané šedé zóně, kdy finanční situaci nelze přesně určit. Hlavní problém při výpočtu z-skóre byl zaznamenán u čistého pracovního kapitálu, jenž se pohybuje pouze v záporných číslech a společnost tak nemá dostatek provozních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků. Při výpočtu indexu IN05 byly zaznamenány výrazně lepší hodnoty, společnost se po celé sledované období pohybuje v bonitním pásmu.

Celkově lze říci, že na základě provedených výpočtů nevykazuje podnik významné finanční problémy a v blízké budoucnosti se nemusí obávat bankrotu.

4.1.3 Shrnutí výsledků analýzy intelektuálního kapitálu

Analýza intelektuálního kapitálu společnosti Veolia Energie ČR, a.s. byla realizována prostřednictvím dotazníku, jež vypracoval autorský kolektiv (Peterková a Ludvík, 2015) a to cestou převedení jedenácti příkázání dle Kiernana, která se zaměřují na analýzu intelektuální

kapitálové základny podniku, do empiricky měřitelných a pozorovatelných faktorů ve firemní praxi. Součástí dotazníku byly kromě růstových faktorů také otázky týkající se demografie, tržeb a podnikatelského prostředí. Dotazník byl vyhodnocen třemi zaměstnanci společnosti.

Na základě dotazníkového šetření byla společnost zařazena mezi podniky s velmi vysokým hodnocením růstových faktorů. Dále bylo zjištěno, že skrytými hodnotami, jež představují významný zdroj konkurenční výhody podniku, je vysoce aktivní přístup k zaměstnancům a životnímu prostředí.

Společnost věnuje pozornost nejen profesnímu, ale také osobnímu rozvoji svých zaměstnanců, s cílem zvýšit jejich výkonnost, kvalifikaci a motivaci. Kromě povinných školení mají zaměstnanci možnost navštěvovat lekce angličtiny a francouzštiny, kurzy manažerských a měkkých dovedností a mnoho dalších zajímavých seminářů. Aby zaměstnanci aktivně usilovali o růst své pracovní výkonnosti, vytvořila společnost motivační program, jež poskytuje svým pracovníkům benefity ve formě osobního účtu, ze kterého si každý může libovolně zvolit formu jeho čerpání. Také míra využití intelektuální kapitálové základny je ve společnosti vysoká, podobně jako schopnost využívat všeho, co zaměstnanci umějí. Prostřednictvím metody ECHOS, sloužící k hodnocení pracovníků, je každým rokem identifikováno několik skupin zaměstnanců, z nichž nejdůležitější je skupina talent managementu, jelikož personální aktivity v této oblasti poskytují podniku přehled o rozvojovém potenciálu svých pracovníků. Za svůj mimořádný přístup k zaměstnancům se společnost již několikrát umístila na předních příčkách soutěže „Nejlepší zaměstnavatel Moravskoslezského kraje“ a je držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu „Investors in People“.

Přístup společnosti k životnímu prostředí se dle názoru odborníků jeví jako efektivní a inovativní. Jelikož jsou při výrobě tepla a elektrické energie produkovány škodlivé látky znečišťující ovzduší, je cílem podniku hledání moderních a technických řešení, jež přispějí ke snížení dopadů jeho činnosti na životní prostředí. V roce 2003 proto začala společnost kromě klasických zdrojů paliva využívat také biomasu, jejímž spalováním dosáhla v letech 2003 – 2014 snížení produkce oxidu uhličitého o 850 tisíc tun. Nemalé finance jsou podnikem vynakládány na projekty, jejichž cílem je odsíření a odprášení kotlů a s tím související zlepšení kvality ovzduší. Dále společnost přispívá prostřednictvím svého nadačního fondu „Veolia Energie pro životní prostředí ČR“ k financování projektů, jež mají pozitivní dopad na životní prostředí - například projekty zajišťující ozdravení pozemků postižených energetickou výrobou či zajišťující snížení znečišťování ovzduší z energetické výroby.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků, získaných prostřednictvím aplikace vybraných metod na společnost Veolia Energie ČR, a.s., budou v následující podkapitole představeny konkrétní návrhy a doporučení, jež mohou vést ke zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu.

4.2.1 Návrh na zavedení systému pro hodnocení finančních výsledků

Analyzovaná společnost provádí každé dva roky průzkumy spokojenosti zákazníků s cílem zmapovat úroveň spokojenosti svých klientů a případně získat náměty na zlepšení. Nemalá pozornost je věnována oblasti lidských zdrojů, kde je monitorována například struktura zaměstnanců dle vzdělání, věku, délky zaměstnání apod. Dále provádí, avšak nepravidelně, průzkumy trhu prostřednictvím marketingových studií a dotazníková šetření, pomocí kterých zjišťuje, zda znají potenciální zákazníci analyzovanou společnost, v čem se podnik liší od konkurence apod. Z finanční analýzy je sledován vývoj celkové zadluženosti, rentability aktiv, celkové likvidity, dále je pozornost soustředěna na vývoj tržeb, výsledku hospodaření či realizovaných investic. Společnost tedy sleduje úroveň své konkurenceschopnosti, avšak neprovádí srovnání finančních výsledků s konkurenčními podniky či odvětvím.

Pro společnost by bylo přínosné nesledovat pouze vlastní finanční výkonnost, ale vybraná data účetních výkazů a výsledné hodnoty poměrových ukazatelů srovnávat s odvětvovými výsledky, které jsou dostupné na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu v sekci „finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví“, a dále s výsledky svých největších konkurentů, jejichž účetní výkazy lze nalézt na oficiálním serveru českého soudnictví (Justice.cz), nebo přímo na webových stránkách konkurenčních firem. Pro srovnání finančních výsledků by firma musela vytvořit například tabulky v programu Excel, kde by dle nadefinovaných funkcí mohla sledovat jejich vývoj. Náklady na vytvoření souboru pro srovnávání finančních výsledků v programu Excel by byly v podobě času na jejich naplánování na zaškolení příslušného pracovníka, jež by tuto práci vykonával.

Níže je uvedena tab. 4.1, která slouží jako ukázka toho, jak by mohla v programu Excel vypadat struktura tabulky pro srovnávání vybraných dat finančních výkazů a vybraných poměrových ukazatelů.

Tab. 4.1 Srovnání finanční výkonnosti podniku s odvětvím

Srovnání finančních výsledků společnosti Veolia Energie ČR, a.s. s odvětvím									
Vybraná data finančních výkazů	EAT			EBT			EBIT		
Období	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016
Firma									
Odvětví									
Poměrové ukazatele	ROA (EBIT/CA)			ROE (EAT/VK)			ROS (EAT/T)		
Období	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016	1. pol. 2016	2. pol. 2016	rok 2016
Firma									
Odvětví									

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Návrh na zlepšení finanční situace

Na základě výsledků finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost není v blízké budoucnosti ohrožena bankrotem, jelikož v posledních čtyřech letech nevykazovala významné finanční komplikace a po celé analyzované období se ziskovost vybraných ukazatelů pohybovala v kladných číslech, dokonce převyšovala výsledné hodnoty celého odvětví.

Nicméně jedním z problémů, jenž byl analýzou odhalen, je nedostatek pohotových platebních prostředků. Tento nedostatek jedné straně sice pozitivně ovlivňuje dobu úhrady krátkodobých závazků, která je delší, než součet doby obratu zásob a pohledávek, avšak na straně druhé výrazně snižuje likviditu, a v případě Altmanova z-skóre také čistý pracovní kapitál podniku, který se pohybuje pouze v záporných číslech.

V současné době tedy sice financují dodavatelské úvěry jak pohledávky, tak zásoby, což je pro podnik pozitivní, avšak zároveň nemá společnost dostatek pohotových prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků. Jelikož je mezi výši likvidity a aktivity velmi úzká hranice, musí společnost hledat určitý kompromis. Jednou z cest, jak navýšit množství pohotových platebních prostředků a tím zvýšit likviditu, je možnost ponechat si část tržeb, získaných z prodeje tepla a elektrické energie, ve formě peněz.

Většinu svých podnikatelských aktivit financuje společnost z vlastních zdrojů, což na jedné straně snižuje míru věřitelského rizika a dále firma nemusí hradit pravidelné platby, na rozdíl od cizích zdrojů. Na straně druhé je financování vlastním kapitálem nákladné, vlastní

kapitál je výrazně dražší. Společnost by měla zvážit, zda není možné namísto vlastním kapitálem financovat některé akce cizími zdroji.

4.2.3 Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů

Z důvodu charakteru surovin, které společnost využívá při výrobě tepla a elektrické energie, je počet dodavatelů malý, s čímž také roste jejich vyjednávací síla. Nicméně mezi firmou a dodavateli jsou velmi dobré vztahy a dále analyzovaná společnost představuje pro své dodavatele velký význam. Avšak v budoucnu by mohla nastat situace, že některý z dodavatelů bude nucen ukončit svou činnost v odvětví či nebude splňovat požadované podmínky, jimiž je nabídka vysoce kvalitních paliv s nízkým obsahem škodlivých látek. Jednou z možností, jak snížit riziko závislosti na malém počtu dodavatelů a tím i snížit riziko nejistoty, je nalézt nové a kvalitní dodavatele surovin.

Jestliže by se společnost rozhodla ke zvýšení počtu svých dodavatelů, měla by si zvolit kritéria, podle kterých by dodavatele vybírala. Kritéria by byla hodnocena například na bodové stupnici 1 (nesplňuje kritérium) až 9 (splňuje kritérium), a zvítězil by dodavatel s nejvyšším počtem bodů. Výčet kritérií, jež by mohla sloužit k hodnocení potenciálních dodavatelů, je uveden v následující tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Kritéria pro hodnocení potenciálních dodavatelů

Hodnocení potenciálních dodavatelů			
Kritéria	Bodové ohodnocení (1-9 bodů) 1 - nesplňuje kritérium, 9 - splňuje kritérium		
	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena surovin			
Jakost surovin			
Spolehlivost dodavatele			
Finanční situace dodavatele			
Dopravní vzdálenost			
Forma dopravy			
Dodací podmínky			
Platební podmínky			
Reakce na změny požadavků			
Celkový počet bodů	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Návrh na zavedení věrnostního programu

Současná situace společnosti Veolia Energie ČR, a.s. je velmi dobrá. Podnik má na energetickém trhu vybudované dobré jméno. Za svou více než dvacetiletou historii se postupným rozvojem a slučováním s dalšími teplárenskými podniky společnost rozrůstala až do dnešní podoby. V současné době působí v regionu Severní Morava, kde zaujímá mezi teplárenskými podniky dominantní postavení, a dále v regionu Čechy, Střední a Východní Morava. Nicméně pro společnost představují významnou hrozbu substituty v podobě plynárenských společností, které rovněž poskytují svým klientům tepelnou energii a v případě poskytování elektrické energie má podnik také silné konkurenty.

Společnost by tedy měla hledat cesty k posílení své konkurenční pozice tak, aby si udržela své stávající odběratele a přilákala nové. Jednou z možností je zavedení věrnostního programu pro zákazníky. Jednalo by se o možnost stanovení nižších cen pro klienty, kteří od společnosti odebírají jak teplo, tak elektrickou energii. Svým dlouhodobým zákazníkům by rovněž mohla nabízet lepší ceny za poskytované služby jako odměnu za to, že jsou věrnými klienty. Další cenové zvýhodnění by mohla nabízet těm klientům, kteří do společnosti přivedou nového zákazníka, jenž doposud odebíral nabízené služby od významného konkurenta.

5. Závěr

V podnikatelském prostředí 21. století působí na firmy velké množství faktorů, jež mohou významně ovlivnit jejich podnikatelské aktivity. V důsledku neustálých změn v ekonomické oblasti, měnícím se požadavkům a přáním zákazníků, technologickému pokroku, růstu počtu firem a mnoha dalších faktorů, představuje konkurenceschopnost jádro úspěchu či neúspěchu všech společností, působících na trhu. Jedná se o schopnost rychle a pružně reagovat na změny, obstát v konkurenčním boji a být lepší, než konkurence. Základem konkurenceschopnosti podniku je odlišit se od konkurence neboli nalézt udržitelnou konkurenční výhodu, jíž může být prakticky cokoliv, od dobré finanční výkonnosti, dlouholeté historie podniku, diferenciací a ceny nabízeného produktu, neustálého profesního rozvoje a motivace zaměstnanců či aktivního přístupu k ochraně životního prostředí.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího na energetickém trhu. Konkrétně se jednalo o společnost Veolia Energie ČR, a.s., která je předním výrobcem a dodavatelem tepla a elektrické energie v České republice.

Hodnocení bylo realizováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jehož smyslem byla analýza oborového okolí podniku. Pro posouzení ekonomické výkonnosti společnosti bylo využito poměrových ukazatelů a souhrnných metod pro hodnocení finančního zdraví za období let 2011 až 2014. Dále byla realizována analýza intelektuálního kapitálu podniku, jejímž cílem bylo odhalit skryté hodnoty, které nejsou zachyceny ve finančních ani účetních výkazech, avšak mohou představovat významný zdroj konkurenční výhody společnosti.

Realizací analýz byly odhaleny přednosti a nedostatky společnosti, ovlivňující její konkurenceschopnost. Na základě hodnocení konkurenčních sil v odvětví bylo zjištěno, že největší hrozbu představují pro podnik substituty, jimiž jsou plynárenské společnosti, které obdobně jako analyzovaná společnost poskytují svým zákazníkům tepelnou energii. Dalším faktorem, jež oslabuje konkurenční pozici společnosti, je z důvodu využívání vysoce kvalitních surovin malý počet dodavatelů. Celkově se konkurenční rivalita v odvětví jeví jako průměrná, společnost má poměrně silnou zákaznickou základnu a vstup nového konkurenta do odvětví je z důvodu charakteru oboru podnikání nepravděpodobný. Aplikací finanční analýzy se ukázalo, že podnik je rentabilní, dosahuje vyšší ziskovosti, než odvětví, a v blízké budoucnosti není ohrožena jeho existence. Nicméně bylo odhaleno, že společnost dosahuje velmi nízké likvidity, a není tak schopna včas hradit své krátkodobé závazky. V neposlední řadě byla provedena

analýza intelektuálního kapitálu společnosti, z níž bylo zjištěno, že skrytými hodnotami, jež představují významný zdroj konkurenční výhody podniku, je aktivní a efektivní poměr k ochraně životního prostředí a mimořádný přístup k zaměstnancům, za který se společnost několikrát umístila na předních příčkách soutěže „Nejlepší zaměstnavatel Moravskoslezského kraje“ a je držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu „Investors in People“.

Na základě získaných informací a aplikace výše uvedených metod byly pro společnost Veolia Energie ČR, a.s. navržena doporučení, jež by mohla vést k posílení její konkurenční pozice. Jelikož společnost sleduje pouze svou vlastní finanční výkonnost, bylo by pro ni přínosem srovnávat hodnoty poměrových ukazatelů a vybraná data finančních výkazů s odvětvovými výsledky. Pro obchodní závod by dále bylo vhodné, kdyby si část tržeb, získaných z prodeje tepla a elektrické energie, ponechala ve formě peněz a navýšila tak množství pohotových platebních prostředků, jelikož likvidita podniku je na velmi nízké úrovni. Aby společnost posílila svou konkurenční pozici na energetickém trhu, měla by zvážit možnost zavedení věrnostního programu pro své zákazníky. V neposlední řadě by pro podnik bylo přínosem rozšíření portfolia dodavatelů, což by vedlo ke zlepšení jeho vyjednávací pozice.

Věřím, že zjištěné výstupy z realizovaných analýz budou pro společnost přínosem a navržená doporučení mohou vést k dalšímu rozvoji a zlepšení její konkurenční pozice v odvětví.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 207 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
- 3) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3
- 4) HISRICH Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- 5) HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ, M. MALÝ a kol. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7
- 6) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- 7) JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8
- 8) JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6
- 9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- 10) KIERNAN, Matthew J.. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5
- 11) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8

- 12) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- 13) KNÁPKOVÁ, A., D. Pavelková a K. Šteker. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
- 14) KOTLER, Phillip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 15) LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- 16) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2005. 155 s. ISBN 80-247-1558-9
- 17) MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 256 p. ISBN 978-14-221-6059-6
- 18) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- 19) MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0
- 20) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- 21) MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4
- 22) PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 226 s. ISBN 978-80-248-3826-7
- 23) POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7

- 24) PORTER, Michael E. a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- 25) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8
- 26) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- 27) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- 28) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- 29) SYNEK, M., KOPKÁNĚ H. a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3
- 30) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6
- 31) VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9
- 32) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Internetové zdroje

- 1) EPRAVO. *Nový občanský zákoník* [online]. EPRAVO [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html>
- 2) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online]. MPO [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

- 3) VEOLIAENERGIE. *Legislativa a odkazy*. [online]. VEOLIAENERGIE [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.veoliaenergie.cz/cz/legislativa-a-odkazy>
- 4) VEOLIAENERGIE. *Regiony*. [online]. VEOLIAENERGIE [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.veoliaenergie.cz/cz/regiony>
- 5) VEOLIAENERGIE. *Výroční zprávy* [online]. VEOLIAENERGIE [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.veoliaenergie.cz/cz/vyrocní-zpravy>
- 6) VEOLIAENERGIE. *Životní prostředí* [online]. VEOLIAENERGIE [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.veoliaenergie.cz/cz/zivotni-prostredi>

Seznam zkratk

A	aktiva
Apod.	a podobně
CZ	cizí zdroje
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
KBÚ	krátkodobé bankovní úvěry
KZ	krátkodobé závazky
Např.	Například
NÚ	nákladové úroky
Obr.	Obrázek
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Tab.	tabulka
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....
Bc. Kateřina Tempírová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Veolia Energie ČR, a.s.
- Příloha č. 2 Rozvaha společnosti Veolia Energie ČR, a.s. za období let 2011-2014
- Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztrát společnosti Veolia Energie ČR, a.s. za období let 2011 – 2014
- Příloha č. 4 Výpočty poměrových ukazatelů společnosti Veolia Energie ČR, a.s.
- Příloha č. 5 Výpočet Altmanova modelu a Indexu IN společnosti Veolia Energie ČR, a.s.
- Příloha č. 6 Vybraná data rozvahy energetického průmyslu ČR za období let 2011 - 2014
- Příloha č. 7 Vybraná data výkazu zisku a ztrát energetického průmyslu ČR za období let 2011 - 2014
- Příloha č. 8 Výpočty poměrových ukazatelů energetického průmyslu ČR
- Příloha č. 9 Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil společnosti Veolia Energie ČR, a.s. dle Keřkovského a Vykypěla
- Příloha č. 10 Schéma zachycující významné parametry pro subjektivní posouzení vitality podniku
- Příloha č. 11 Dotazník